

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DO TURISMO:

“MONTE DAS CANDEIAS” PROJETO EM VILA DE REI
ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA

Patrícia Isabel Mariano Candeias

Projeto de Mestrado
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento
de Marketing, Operações e Gestão Geral

Coorientador:

Prof. Doutor Jorge Gregório, Prof. Auxiliar, Mestre em Gestão e Pessoas e Liderança na
Academia Militar

Outubro 2019

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DO TURISMO: “*MONTE DAS CANDEIAS*” PROJETO EM VILA DE REI
ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA
Patrícia Isabel Mariano Candeias

Índice

Agradecimentos.....	VI
Resumo.....	VII
Abstract	VIII
Índice de Figuras	IX
Índice de Quadros.....	X
Índice de Tabelas.....	XI
Índice de Gráficos	XII
Lista de Abreviaturas	XIII
Sumário Executivo	XV
1. Revisão da Literatura.....	1
1.1. Dinamismo do Plano de Negócio	1
1.1.1. A Importância das Parcerias Estratégicas	3
1.2. Turismo: Definição e Tipologias.....	6
1.2.1. Evolução do Turismo Nacional.....	10
1.2.2. Portugal Estratégico no Turismo	12
2. Apresentação da Ideia de Negócio	14
3. Análise de Mercado	15
3.1. Meio Envolvente Contextual.....	15
3.1.1. Contexto Económico	15
3.1.2. Contexto Político-Legal	18
3.1.3. Contexto Sociocultural	20
3.1.4. Contexto Tecnológico	22
3.2. Meio Envolvente Transaccional.....	23
3.2.1. Stakeholders	23
3.2.2. Clientes.....	24
3.2.3. Fornecedores	26
3.2.4. Concorrentes.....	26
4. Caracterização do Setor do Turismo	32
5. Localização	34
6. Análise Interna.....	35
6.1. Cadeia de Valor	35

6.2.	Modelo de VRIO	37
7.	Análise Competitiva	40
7.1.	Cinco Forças Competitivas de Porter	40
7.1.1.	Entrada de Novos Concorrentes	41
7.1.2.	Poder Negocial dos Fornecedores	41
7.1.3.	Poder Negocial dos Clientes.....	42
7.1.4.	Ameaça de Produtos Substitutos	42
7.1.5.	Rivalidade entre Concorrentes	42
7.1.6.	Atratividade da Indústria	43
7.2.	Método, Amostra e Análise de Resultados.....	43
7.2.1.	Metodologia.....	43
7.2.2.	Amostra	44
7.2.2.	Análise de Resultados	45
7.3.	Análise SWOT.....	47
8.	Análise Estratégica	49
8.1.	Análise de Negócio.....	49
8.1.1.	Estratégias Genéricas de Porter	49
8.2.	Análise Corporativa.....	52
8.2.1.	Estratégia de Produtos - Mercados - Matriz de Ansoff.....	52
8.2.2.	Outsourcing	52
9.	Formulação da Estratégia	53
9.1.	Visão, Missão e Valores	53
9.2.	Objetivos da Empresa.....	54
9.3.	Fatores Críticos de Sucesso	55
10.	Implementação Estratégica	55
10.1.	Marketing-Mix	55
10.1.1.	Produto.....	56
10.1.2.	Preço	56
10.1.3.	Distribuição	58
10.1.4.	Comunicação	60
10.2.	Recursos	61
10.2.1.	Organograma	61
10.2.2.	Recursos Humanos	63
10.2.3.	Recursos Materiais	64

10.2.4.	Gestor do Projeto	64
10.2.5.	Força das Vendas.....	65
10.2.6.	Apoio Jurídico e Contabilístico	65
10.2.7.	Plano de Implementação.....	65
11.	Estudo da Viabilidade Económico-Financeira	68
11.1.	Pressupostos	68
11.2.	Previsão de Vendas e Custos	69
11.3.	Capital Fixo e Amortizações	75
11.4.	Financiamento	78
11.5.	Demonstrações Financeiras	79
11.6.	Avaliação do Projeto	82
12.	Conclusão	85
13.	Bibliografia.....	87
	Anexos.....	94
	Anexo 1: Balança de Pagamentos - Peso da Componente Viagens e Turismo.....	94
	Anexo 2: Principais Resultados da Conta Satélite do Turismo.....	94
	Anexo 3: Portugal - Oferta na Hotelaria, AL, TER e Turismo de Habitação	95
	Anexo 4: Portugal - Taxas de Ocupação	95
	Anexo 5: Portugal - Hóspedes na Hotelaria, AL, TER e Turismo de Habitação	95
	Anexo 6: Portugal - Dormidas por Tipologia de Alojamento	96
	Anexo 7: Portugal - Proveitos na Hotelaria, AL, TER e Turismo de Habitação	96
	Anexo 8: Orçamento do Plano de Marketing	97
	Anexo 9: Plano de Comunicação	98
	Anexo 10: Mapa de Inventários	99
	Anexo 11: Mapa de Consumíveis (<i>Amenities</i>)	100
	Anexo 12: Pressupostos Mapa de Consumíveis (<i>Amenities</i>)	100
	Anexo 13: Mapa de Consumíveis (Limpeza, Higiene e Conforto).....	101
	Anexo 14: Mapa de Consumíveis (Bar e Atividades).....	102
	Anexo 15: Pressupostos para Mapa de Consumíveis (Bar e Atividades)	102
	Anexo 16: Remuneração do Pessoal	103
	Anexo 17: Subsídio de Refeição	103
	Anexo 18: Segurança Social – Encargo Entidade Patronal.....	104
	Anexo 19: Retenções.....	104
	Anexo 20: Detalhe do Investimento.....	105

Anexo 21: Mapa Valor Líquido Contabilístico.....	113
Anexo 22: Mapa Fundo de Maneio Necessário	114
Anexo 23: Cenários Alternativos – Mapa de Gastos por Natureza.....	115
Anexo 24: Cenários Alternativos – Plano Financeiro	117
Anexo 25: Cenários Alternativos – Demonstração de Resultados Previsional.....	118
Anexo 26: Cenários Alternativos – Balanço Previsional	120
Anexo 27: Cenários Alternativos – Rácios Financeiros e Económicos	124
Anexo 28: Questionário	125
Anexo 29: Resultados do Questionário.....	128
Anexo 30: Exemplo Exterior Casa Modular	132
Anexo 31: Exemplo Interior Casa Modular	132
Anexo 32: Análise Competitiva	133

Agradecimentos

A meta foi definida por mim, mas o caminho foi talhado com a colaboração de algumas pessoas que sem dúvida fizeram a diferença, a essas pessoas eu expresso os mais sinceros agradecimentos:

Ao professor Doutor Renato Lopes da Costa, pelo rigor, disponibilidade e por todas as sugestões que me ajudaram a fazer mais e melhor.

Aos meus pais, por todo o carinho, amor, conselhos e valores que me foram passados ao longo da minha vida e que me levaram sempre a bom porto. Sem eles as conquistas não teriam o mesmo sabor.

À minha irmã que é a minha companheira de vida, aquela que está sempre lá, aquela que me conhece melhor do que qualquer outra pessoa, aquela que me ajudou quando os ventos não sopravam a favor. O meu muito obrigada pelo carinho e amor incondicional.

Ao meu namorado pelo incentivo, pela companhia nas maratonas de estudo, por me ajudar a descomplicar e pelo carinho durante este processo.

Às minhas amigas Andreia e Catarina, que muitas vezes com um sorriso fizeram a diferença, obrigada pelo carinho, pela vossa amizade e por tornarem esta caminhada mais leve.

Aos meus colegas de trabalho, pelo incentivo, preocupação, compreensão e disponibilidade em ajudar no que fosse preciso.

À minha tia Lena, pelas mensagens de incentivo, preocupação e amizade durante esta etapa.

E por fim, ao meu tio Carlos, a quem dedico esta tese, obrigada por todas as vezes que me levaste de férias a Vila de Rei, por todas as vezes que rimos juntos, pelo carinho e por teres sido meu tio. Eterna será sempre a minha saudade.

A todos vós, o meu muito obrigada.

Resumo

O presente Plano de Negócio, foi elaborado no contexto do mestrado em Gestão e tem como objetivo o estudo de viabilidade do projeto de turismo “*Monte das Candeias*”. O projeto consiste na criação de um complexo de casas modulares, localizadas em plena natureza na margem do rio Zêzere, em Vila de Rei, Portugal.

Neste sentido, de forma a atestar a viabilidade da empresa foi realizado um estudo sobre a indústria hoteleira Portuguesa, bem como da sua evolução a nível nacional e respetivas projeções. Deste estudo, aferiu-se que o setor apresentou um crescimento exponencial nos últimos anos e que a tendência de crescimento é para se manter, ainda que se verifique de forma mais lenta nos próximos anos.

Desta forma, foi construído o atual plano de negócio com base na realização da análise externa do mercado, da análise interna da empresa e da formulação da estratégia competitiva da organização, com vista ao alcance de uma posição na indústria que confira prosperidade ao negócio.

Para a prossecução deste objetivo, realizei a revisão de literatura baseada em diferentes abordagens de vários autores em torno dos temas relacionados com o negócio. A escolha da localização do projeto e a definição dos componentes do *marketing mix* foram também temas abordados ao longo da presente tese.

Considerando toda a informação recolhida bem como os estudos realizados e os indicadores económico financeiros analisados ao longo do plano de negócio, para diferentes cenários e considerando um horizonte temporal de dez anos, podemos concluir que o projeto é viável do ponto de vista económico-financeiro.

Palavras chave: Plano de Negócio; Turismo; Viabilidade Económico-Financeira; Estratégia.

Sistema de classificação JEL:

M – Business Administration and Business Economics, Marketing; Accounting

M1 – Business Administration

- M10 – General
- M19 - Other

Abstract

The present business plan was conceived under the context of a management master's degree and aimed to prove the viability of the tourism project Monte das Candeias. The project consists in the creation of a complex composed of modular houses, located in the middle of the nature in the riverside Zêzere, in Vila de Rei, Portugal.

In order to prove the company's viability was performed a study about the Portuguese tourism industry, as well as on its national evolution and forecast. Based on that study, it was possible to conclude that the sector presented an exponential growth in the last years and the trend is to be maintained, although it will be slower in the future.

Therefore, the current business plan was built based on external market analyze, internal company analyze and organization's competitive strategy, in order to achieve a position in the market that promote the prosperity of business.

To reach this purpose, I performed a literature review based on different approaches of different authors around the business-related topics. The choice of the project location and the definition of the marketing mix components were also items discussed throughout this thesis.

Considering all the information gathered, the studies performed, the financial and economic indicators analyzed throughout the business plan, for different scenarios and considering 10 years of time horizon, we can conclude by the economic and financial viability of the project.

Keywords: Business Plan, Tourism, Economic and Financial Viability; Strategy.

Classification System JEL:

M – Business Administration and Business Economics, Marketing; Accounting

M1 – Business Administration

- M10 – General
- M19 - Other

Índice de Figuras

Figura 1: Juicy Oasis	27
Figura 2: Varandas do Lago	30
Figura 3: Hotel Estalagem do Lago Azul.....	31
Figura 4: Localização do Monte das Candeias.....	34
Figura 5: Modelo de VRIO	38
Figura 6: As Cinco Forças de Porter	41
Figura 7: Fatores Relevantes para a Elaboração de uma Política de Preço.....	57
Figura 8: Organograma Monte das Candeias	62
Figura 9: Plano de Implementação – Gráfico de Gantt	66

Índice de Quadros

Quadro 1: Tipologias de Turismo	9
Quadro 2: Chegadas de Turistas Internacionais e Receitas do Turismo Internacional na Europa Meridional/Mediterrâneo	11
Quadro 3: Projeções do Banco de Portugal: 2018 - 2021	17
Quadro 4: Distribuição da Concorrência por Tipo de Alojamento	27
Quadro 5: Análise SWOT	47
Quadro 6: Recursos Materiais Necessários ao Funcionamento do Projeto.....	64
Quadro 7: Pressupostos da Análise Financeira	68
Quadro 8: Pressupostos do Mapa FSE	71

Índice de Tabelas

Tabela 1: Previsões Anuais de Vendas - Cenários.....	69
Tabela 2: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.....	70
Tabela 3: Fornecimentos e Serviços Externos	70
Tabela 4: Remuneração Mensal por Cargo	72
Tabela 5: Total Custos com Pessoal.....	72
Tabela 6: Mapa de Apuramento de IVA	73
Tabela 7: Plano Financeiro.....	74
Tabela 8: Mapa de Investimento	76
Tabela 9: Mapa de Depreciações e Amortizações	77
Tabela 10: Empréstimo Bancário	78
Tabela 11: Demonstração de Resultados Previsional	79
Tabela 12: Balanço Previsional.....	80
Tabela 13: Rácios Financeiros e Económicos.....	82
Tabela 14: Mapa <i>Cash-Flows</i>	84
Tabela 15: VAL, TIR e Payback Period	84

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Portugal – Evolução da Indústria de Viagens e Turismo ao Longo do Tempo	10
Gráfico 2: Balança Turística Portuguesa, Rubrica Viagens e Turismo, 2013-2017	12
Gráfico 3: Índice Compósito - Portugal	15
Gráfico 4: PIB e Procura Interna Volume (Ano de referência = 2011)	16
Gráfico 5: Taxa Bruta de Natalidade (Taxa - Permilagem)	21
Gráfico 6: Evolução da Taxa de Ocupação desde Início da Atividade por Região	25
Gráfico 7: Distribuição da Amostra por Idade e Género	128
Gráfico 8: Habilitações Literárias da Amostra	128
Gráfico 9: Local de Residência da Amostra	128
Gráfico 10: Frequência de Hospedagem da Amostra em Estabelecimentos Hoteleiros	129
Gráfico 11: Indivíduos da Amostra que já Ouviram Falar em Unidades Modulares	129
Gráfico 12: Indivíduos da Amostra que Conhecem ou não o Conceito e Querem ou não Experimentar	129
Gráfico 13: Indivíduos da Amostra que já Experimentaram ou não esta Tipologia de Alojamento	130
Gráfico 14: Indivíduos da Amostra que Conhecem ou não Algum Negócio com a Tipologia de Alojamento Modular	130
Gráfico 15: Indivíduos da Amostra que Escolheriam este Alojamento em Detrimento de um Alojamento Convencional	130
Gráfico 16: Quanto Estariam Dispostos a Pagar os Inquiridos por Noite neste Tipo Alojamento	131

Lista de Abreviaturas

AL	Alojamento Local
AHRESP	Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal
BI	Business Intelligence
CST	Conta Satélite do Turismo
CMVMC	Custos de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
DMR	Declaração Mensal de Remunerações
ET	Empreendimentos de Turismo
EPM	Enterprise Performance Management
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FETESE	Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços
FBCFE	Formação Bruta de Capital Fixo Empresarial
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
ISUC	Imposto do Selo sobre a Utilização o Crédito
IRC	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
INE	Instituto Nacional de Estatística
ONU	Organização das Nações Unidas
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIP	Pedido de Informação Prévia
PENT	Plano Estratégico Nacional do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
RFAI	Regime Fiscal de Apoio ao Investimento
RNAL	Registo Nacional de Turismo
ROE	Rendibilidade do Capital Próprio
Net ROA	Rendibilidade Líquida do Ativo
NUTS	Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
RevPar	Rendibilidade por Quarto
RBV	Resource Based View
ROIC	Retorno do Investimento do Capital Investido
SDN	Sociedade das Nações
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TIR	Taxa Interna de Rendibilidade
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TI	Tecnologias de Informação
UE	União Europeia
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VABGT	Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo
VAL	Valor Atual Líquido
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização
UNWTO	World Tourism Organization

Sumário Executivo

A economia portuguesa encontra-se numa fase de expansão, embora as previsões apontem para uma desaceleração do crescimento nos próximos anos, o facto é que os indicadores económicos têm mostrado uma evolução positiva, a par de vários setores de atividade. A evolução do turismo, tanto na Europa como em Portugal, tem registado valores francamente positivos, sendo por isso considerado um dos pilares da economia nacional. De acordo com a Organização Mundial do Turismo, Portugal registou um incremento nas chegadas de 210% nos últimos oito anos. Adicionalmente, e conforme os dados publicados pelo Banco de Portugal, relativamente à rubrica Viagens e Turismo da Balança de Pagamentos, registou-se um aumento de 9,7% em 2018, face ao ano anterior, o que se traduziu num aumento das receitas em 16,6 mil milhões de euros em 2018.

Considerando a atual tendência do setor, foi elaborado o presente plano de negócio com vista à análise económico-financeira do negócio do *Monte das Candeias* na área do turismo, localizado na zona Centro do país, mais precisamente em Vila de Rei.

O projeto visa a criação de um complexo turístico, constituído por oito casas modulares, num contexto de natureza, capaz de proporcionar aos hóspedes uma experiência de tranquilidade e comunhão com os recursos naturais envolventes.

O plano de negócio pressupõe em termos de comercialização três vias, verificando-se uma incidência de 80% na venda através de plataformas como o *Booking* e *Trivago*, 15% nas vendas através do *site* e 5% nas vendas realizadas ao balcão. No que respeita às taxas de ocupação, para efeitos de projeção, foi utilizado como pressuposto a taxa de ocupação de alojamento local verificada em 2018 na zona Centro e o crescimento foi baseado na taxa de crescimento das dormidas da região.

Considerando a atual necessidade do mercado aliada ao facto de não existir na região nenhum negócio com características iguais em termos de alojamento/produto turístico, foram analisadas as capacidades e recursos internos, para que o negócio alcance vantagem competitiva e o seu lugar na indústria hoteleira da região.

Neste sentido, o projeto incorpora a análise contextual e transacional do ambiente onde o negócio se insere, a análise interna da organização, bem como a análise competitiva do mercado. Deste modo, as conclusões retiradas das análises acima mencionadas suportaram a criação e implementação das estratégias competitivas, que visam o alcance de vantagens competitivas e a prosperidade do negócio. Foi necessário ainda, proceder em termos de comunicação e promoção da empresa à análise dos quatro pilares do *marketing-mix*.

A análise financeira foi realizada considerando três cenários possíveis, de acordo com a variação das taxas de ocupação, tendo sido projetados para o efeito o cenário pessimista, o cenário base e o cenário otimista. Tendo por base as taxas médias de ocupação de alojamento local na região Centro, as vendas foram baseadas nos resultados financeiros das três empresas da concorrência identificadas e os custos apurados por analogia a outras empresas do setor a nível nacional.

Desta forma, foi possível aferir que existe viabilidade nos três cenários em estudo, uma vez que o VAL apurado foi sempre positivo, verificando-se no cenário base um VAL de 505.286,66€, no cenário pessimista 12.874,40€ e no cenário otimista 854.131,80€.

1. Revisão da Literatura

Num mundo assumidamente globalizado cujo a propagação da informação e desenvolvimento de produtos/serviços, cada vez mais sofisticados, ocorre de forma cada vez mais veloz, torna-se imprescindível planejar e acompanhar com dinamismo as exigências da sociedade da qual fazemos parte. Nesse sentido, no âmbito do desenvolvimento do presente plano de negócio, na área do turismo, iremos observar através da revisão de literatura a importância do dinamismo no plano de negócio e de que forma a evolução do setor do turismo acompanhou a evolução da própria sociedade, indo ao encontro das suas expectativas, experiências e necessidades.

1.1. Dinamismo do Plano de Negócio

Um plano negócio não consiste apenas na descrição do negócio que se pretende iniciar, mas também da forma como se pretende que este seja gerido e desenvolvido. Assim sendo, o mesmo deverá contemplar todas as etapas de preparação, bem como a experiência de vida relevante do empreendedor, caso esta permita acrescentar valor ao projeto. Estes fatores contribuirão para uma implementação organizada e com benefícios para o empreendedor, para a sua rede de contatos e para captação de potenciais fontes de financiamento (Thomsen, 2009).

Neste sentido, o planeamento prévio é considerado um grande aliado do empreendedor e da própria empresa, uma vez que facilita a criação/implementação do negócio, através do desenvolvimento eficiente de produtos/serviços bem como da atividade comercial (Delmar e Shane, 2003).

Para além dos benefícios internos, o planeamento confere legitimidade à empresa e demonstra a sua capacidade de organização, o que contribui para a construção de uma imagem credível junto das organizações externas. Razão pela qual Pinson (2004) considera a ausência de planeamento um dos principais fatores de insucesso nos negócios e consequentemente nas empresas.

Quanto à sua forma, é possível aferir que não existe uma estrutura fixa de plano de negócio, uma vez que o mesmo varia de acordo com a informação e requisitos a que deve responder. Desta forma, a informação a incorporar poderá variar de acordo com o seu destinatário final, nomeadamente com os proprietários do negócio, com os potenciais investidores, de acordo com

a antiguidade da empresa, com escala do projeto, bem como com a dimensão do mercado e da concorrência (Viorica *et al.*, 2013).

No entanto, existem elementos que impreterivelmente deverão constar num plano de negócio, de onde se destacam a apresentação da empresa, a sua missão e os seus objetivos, bem como a identificação da estratégia a seguir a nível dos seus produtos/serviços, do mercado a integrar, das vendas e da própria concorrência. Uma vez definidas as estratégias, apresentam-se a análise de viabilidade e as projeções financeiras, que deverão atestar a eficiência dos pressupostos assumidos (Viorica *et al.*, 2013).

O mundo está em constante mudança e quanto mais depressa as pessoas e as organizações se adaptarem, mais vantagens competitivas sobre os demais irão obter. Desta forma, as empresas têm de encarar o seu plano de negócio como um processo gradual, uma vez que existe a necessidade constante de atualização das suas variáveis, de forma a auxiliar os órgãos de gestão na identificação da estratégia e rumo a seguir.

Assim sendo, quando o empreendedor termina o seu plano de negócio, garantidamente este contém informações obsoletas. Uma vez que o único fator constante é a certeza de que as mudanças vão acontecer e sempre que surgem novas informações num domínio, este por sua vez, afetará todas as outras áreas do plano. Por este motivo, o plano de negócio deverá ser encarado como um processo e não como o objetivo final, sendo necessário adquirir conhecimento sobre todos os temas e ter presente que todos eles exercem uma interação constante entre si (Thomsen, 2009).

Quanto à sua viabilidade, um plano de negócio poderá não ser viável e esse facto não atesta a incompetência profissional de quem o analisa, uma vez que para garantir a continuidade das empresas, a busca e análise de novas alternativas, potencialmente capazes de gerar receita colocando de lado os insucessos, são essenciais para a sua prosperidade (Cecconello e Ajzenal, 2010).

1.1.1. A Importância das Parcerias Estratégicas

No âmbito do desenvolvimento de um plano de negócio, as parcerias estratégicas poderão constituir uma fonte de vantagem competitiva, na medida em que são fundamentais para garantir um leque de oferta mais diversificada nas mais diversas áreas, sem a organização ter de incorporar custos de estrutura. Nesse sentido, importa perceber em que consiste uma parceria estratégica, os diferentes tipos de parceria que se podem estabelecer e de que forma as mesmas podem influenciar o sucesso/insucesso de um plano de negócio/empresa.

O termo “parceria”, designava, no passado, uma relação claramente definida entre entidades. Atualmente, este termo pode ser definido como um conceito “*umbrella*”, considerando a multiplicidade de relações existentes entre as diversas entidades (Faulkner e Rond 2000).

Genericamente, pode dizer-se que uma parceria estratégica nada mais é que um contrato estabelecido entre duas ou mais entidades, baseado na igualdade e na partilha de competências, visando a criação de uma relação de confiança baseada numa estratégia comum. No entanto, definir parceria estratégica apenas e unicamente como tal, excluiria uma panóplia de situações/relações atualmente existentes entre diversas entidades empresarias.

Neste sentido, considerando as especificidades em que se decompõem as alianças, Teece (1992) definiu parcerias estratégica como um acordo no qual duas ou mais entidades dividem os compromissos de alcançar um objetivo, unindo capacidades, recursos e coordenando as suas atividades. Estas alianças implicam um grau mínimo de coordenação estratégica e operacional das atividades. Por outro lado, para Yoshino e Rangan (1996), uma parceria/aliança estratégica é uma espécie de relação comercial que tem como objetivo aumentar as estratégias competitivas das entidades participantes, possibilitando a troca benéfica de tecnologias, capacidades e produtos, ou seja, em ambos defendem que está subjacente a ideia de benefício mútuo.

No que se refere à durabilidade, Tsang (1999) define a parceria estratégica como um acordo de cooperação a longo-prazo entre duas ou mais entidades que desenvolvem negócios para obter um ganho económico mútuo. Também neste sentido Johanson e Mattson (1988) defendem que uma parceria estratégica consiste na colaboração entre duas ou mais entidades com o intuito de maximizar as respetivas vantagens competitivas, com o objetivo de alcançar um bem comum,

ou seja, uma parceria estratégica é um acordo mutuamente benéfico para as entidades distintas que não competem diretamente entre si.

Segundo Noleto (2000), quando as empresas percebem que os seus concorrentes detêm vantagens competitivas, são incentivadas a estabelecer parcerias estratégicas de modo a otimizar recursos e obter também as suas próprias vantagens competitivas. Na área do desenvolvimento de novas tecnologias devido à rapidez e aos custos associados à mudança, é frequente esta situação. Desta forma, as parcerias estratégicas nesta área podem ser definidas como *"Acordos de cooperação para partilha de tecnologia recíproca e empreendimento conjunto de pesquisa entre atores independentes que mantêm a sua própria identidade corporativa durante a colaboração"* (Gilsing, Lemmens e Duysters, 2007: 227).

Para Das e Teng (2000) o objetivo das parcerias consiste em unir esforços com vista à conquista de oportunidades de mercado, que de outra forma não seriam possíveis de alcançar. Já na ótica de Hoyt e Huq (2000), a redução do custo de transação é também uma motivação para a constituição de alianças estratégicas, uma vez que estas podem permitir a dispersão do risco relacionado com grandes projetos que requerem grandes investimentos e recursos (Glaister e Buckley, 1996).

São diversos os autores que defendem que as parcerias constituem uma ferramenta adequada para micro, pequenas e médias empresas, uma vez que estas possuem menor poder para fazer face a grandes concorrentes. Contudo, podem ser também um instrumento válido em grandes empresas, pois fornecem oportunidades únicas para o desenvolvimento de competências únicas com uma diversidade de parceiros (Lewis, 1992).

Após apresentada a definição de parceria estratégica, é importante distinguir os diferentes tipos e as áreas de atuação. Desta forma, Aaker (1995) defende que as parcerias estratégicas podem assumir diversas formas, desde menos formal a mais formal.

Relativamente às áreas de atuação, Eiriz (2001) apresenta um conjunto de alianças estratégicas distribuídas em domínio comercial, que corresponde às estratégias desenvolvidas para atividades de compras, *marketing* e vendas, distribuição de produtos e serviços pós-vendas. No domínio técnico, envolve normalmente atividades de produção, gestão de recursos humanos,

investigação e desenvolvimento tecnológico. E por fim, no domínio financeiro determinado em função do capital envolvido e do grau de integração dos parceiros, pode nestes casos corresponder a uma aquisição da empresa, uma participação minoritária, uma “*joint-venture*” ou até mesmo uma fusão.

Para Spear (2014), podem realizar-se 5 diferentes tipos de parceria estratégica de onde se destacam as parcerias de *marketing* estratégico, de cadeia de distribuição, de integração estratégica, tecnológicas e parcerias financeiras.

Desta forma, Spear (2014) identificou a parceria de *marketing* estratégico, como sendo o tipo de acordo mais benéfico para pequenas empresas que possuam uma seleção limitada de produtos/serviços e a parceria estratégica da cadeia de distribuição, como a que se verifica com maior frequência na indústria do cinema (onde existe uma empresa produtora e uma empresa distribuidora).

No que respeita às parcerias de integração estratégica, são extremamente comuns na era digital uma vez que permitem o funcionamento e comunicação em simultâneo de diferentes aplicações, podendo abranger acordos entre *hardware* e fabricantes de *software* ou acordos entre dois fabricantes de *software* que se associam para que as suas tecnologias funcionem de forma integral e não de modo exclusivo (Spear, 2014).

Na área das parcerias tecnológicas estratégicas, segundo Spear (2014) as alianças são caracterizadas por envolver entidades da área das Tecnologias de Informação (TI) para manter o seu negócio em funcionamento. Qualquer serviço que a entidade não tenha capacidade de assegurar é transferido e passa a ser prestado por um parceiro tecnológico estratégico

Relativamente à criação de parcerias estratégicas financeiras, estas caracterizam-se pelo recurso ao *outsourcing* de serviços centrais, que passam a ser assegurados por parceiros estratégicos. Estes parceiros são úteis pelo fato de serem especializados em determinadas áreas e conseguirem efetuar um maior controlo do que o efetuado pela própria empresa (Spear, 2014).

Embora seja possível definir de diversas formas as parcerias estratégicas existentes, podemos aferir que globalmente todas têm um conjunto de objetivos comuns, tais como a partilha do risco do negócio, ganhar economias de escala, diversificar para outros negócios, aceder a outros

mercados, ter acesso a novas tecnologias, adquirir novas competências, aceder a capital e/ou agregar valor aos negócios. Desta forma, Townsend (2003) enumera os motivos organizacionais (mercados, produtos, recursos, *know-how* e redução de risco nas transações) e os motivos relacionados com o sector de atividade e ambientais (externos à empresa) como os preconizadores de parcerias estratégicas.

No entanto, para que uma parceria estratégica funcione é fundamental evitar alguns erros, tais como: focar-se apenas nos seus interesses e não nos benefícios mútuos; não injetar a dose certa de confiança; dificuldades de comunicação entre os parceiros; não envolver os recursos adequados; escolher o parceiro errado; definir objetivos pouco claros e, por fim, subestimar os problemas de resistência à mudança e de choques culturais. Assim sendo, as escolhas realizadas para a constituição de parcerias estratégicas devem estar alinhadas com o posicionamento competitivo da empresa e mobilizar a sua capacidade relacional (Dyer e Singh, 1998).

1.2. Turismo: Definição e Tipologias

O turismo é a representação de um fenómeno que tem sido objeto de análise e reflexão ao longo do tempo, o que por sua vez culminou numa grande variedade de definições e interpretações na literatura a esse respeito. Este facto deve-se, fundamentalmente, à crescente importância/complexidade do sector de atividade, bem como aos impactos a nível socioeconómico e ambiental que dele advêm, o que reflete de certa forma a multidisciplinaridade e natureza abstrata do tema (Burns e Holden, 1995).

Assim sendo, por se tratar de um fenómeno de natureza complexa, torna-se cada vez mais uma exigência alcançar uma definição consensual e universalmente aceite (Mill e Morrison, 2002). O mais próximo que existe desse objetivo é a definição avançada pela Organização Mundial do Turismo (OMT), agência especializada das Nações Unidas, que numa tentativa de uniformizar e criar um padrão na terminologia destacou para o efeito a definição de turismo que havia sido proposta na Conferência Internacional sobre Viagens e Estatísticas do Turismo, em Ottawa, no Canadá, realizada em 1991, tendo sido definido o conceito conforme se segue: “*tourism comprises the activities of persons traveling to and staying in places outside their usual environment, for not more than one consecutive year, for leisure, business and other purposes*” (UNWTO, 1994: 5).

Cooper *et al.* (2008) também defende a convicção de que o turismo não se rege apenas por uma única definição, pelo que alcançar uma definição mais holística se revelou de extrema importância. Neste contexto, a definição avançada pelas Nações Unidas torna-se insuficiente na caracterização deste fenómeno, uma vez que contempla uma abordagem orientada para o lado da procura e do turista em si, desconsiderando por completo a abordagem do lado da oferta. Neste sentido, ficam por abordar dimensões tais como qual o ambiente habitual da pessoa/viajante, a inclusão de negócios e outros propósitos de visita, de forma a comprovar que o turismo é mais do que uma simples atividade recreativa, sendo este também parte do espectro das viagens, que varia de acordo com a jornada até ao trabalho, para compras, ou até migração, onde o viajante poderá ter como motivação residir de forma permanente ou de longo prazo noutra área, de acordo com Boniface *et al.* (2016).

Desta forma, para melhor compreender estas duas dimensões, Cunha (2013) apresenta o turismo do lado da procura e da oferta, onde defende que o turismo do lado da procura, resulta da deslocação temporária de pessoas para lugares que se situem fora do seu ambiente habitual, i.e., fora da sua rotina, em que o objetivo de obter uma remuneração é descartado e onde as experiências adquiridas/atividades desenvolvidas são o motivo pelo qual se deslocam. E o turismo do lado da oferta engloba todo o conjunto de espaços, organizações, profissões e relações que se estabelecem, de onde resultam as mais variadas parcerias e combinações, por forma a satisfazer as necessidades que decorrem das viagens turísticas.

Abordado o conceito de turismo na ótica da procura e da oferta, importa ainda definir a pessoa em si, ou seja, o “turista”, uma vez que é parte integrante do fenómeno em análise. Assim sendo, e decorrente da necessidade de estabelecer comparações em matéria de estatísticas internacionais no âmbito da Sociedade das Nações (SDN), em 1973, surge o primeiro conceito de “turista” e passou a aplicar-se a todas as pessoas viajando por uma duração de 24 horas ou mais, num país diferente daquele onde tem a sua residência habitual. Adicionalmente, no sentido de facilitar a aplicabilidade do conceito o Conselho da Sociedade das Nações decidiu enumerar as categorias de pessoas consideradas turistas e as que não o eram. Por fim, em 1993 a Comissão de Estatística da Organização das Nações Unidas (ONU) adotou a definição que passou a vigorar desde então, onde se assume que “visitante” é o conceito básico de todo o sistema estatístico de turismo, dividido nas categorias de “turistas” e “visitantes do dia”

(UNWTO, 1994: 5). Considerando este entendimento, cabe definir visitante como toda e qualquer pessoa que viaja para um local, que não seja do seu ambiente habitual, por menos de 12 meses e cujo principal propósito da viagem, é outro que não o de exercer uma atividade remunerada, no local de visita. Neste sentido, um turista é considerado um visitante cuja estadia é pelo menos de uma noite, num alojamento coletivo ou privado no local de visita. E por fim, o visitante do dia que se caracteriza por não passar uma noite em alojamento coletivo ou privado, poderá ser também denominado por excursionista.

Bernardo (2013) veio reforçar o conceito já anteriormente mencionado por outros autores, definindo que o turismo exige uma vasta interação entre pessoas, onde está patente a necessidade de uma diversidade de serviços, infraestruturas e investimentos que permitam gerar e aproveitar oportunidades, levando a que as entidades competentes adotem comportamentos que garantam que o crescimento e as alterações provocadas pelo sector turístico não afetam negativamente todas as outras atividades a nível local ou nacional.

A Organização Mundial do Turismo (2008), classifica o turismo em três tipos: *i) o Inbound tourism* são as atividades de um visitante não residente dentro do país de referência numa viagem dentro do mesmo; *ii) o outbound tourism* são as atividades de um visitante residente fora do país de referência, seja como parte de uma viagem de turismo de saída ou como parte de uma viagem de turismo doméstico e; *iii) domestic tourism* que compreende as atividades de um visitante residente no país de referência, seja como parte de uma viagem de turismo *inbound* ou parte de uma viagem de turismo de *outbond*.

O turismo apresenta-se como uma área bastante diversificada pelo que, para além dos tipos acima identificados, importa referir quais são as motivações e objetivos do turista durante as suas viagens.

Neste sentido, estamos perante uma variedade de áreas, serviços e produtos que caracterizam o tipo de turismo através do tipo de oferta, como podemos observar Quadro 1:

Quadro 1: Tipologias de Turismo

Turismo de Recreio	Caracteriza-se por ser uma das tipologias de turismo geralmente praticado por todos aqueles que desejam conhecer novos lugares, desfrutar de belas paisagens e sair do ambiente habitual.
Turismo de Natureza, Ecológico e Rural	Caracteriza-se por ser uma das formas turísticas que privilegia o contacto direto com a natureza, está associado à prática do lazer, à distração, ao descanso e à aprendizagem cultural e etnográfica. Esta classificação é determinada essencialmente em função do meio envolvente, seja ele a floresta, zonas rurais e campestres, neve ou mar.
Turismo de Repouso	Destina-se essencialmente ao descanso físico e psíquico, onde se procura do bem-estar através de ambientes tranquilos, proporcionados pela natureza com o objetivo de dizimar o <i>stress</i> do dia-a-dia.
Turismo de Negócios	Encontra-se vinculado à ocorrência de reuniões científicas, congressos, convenções, feiras e/ou exposições. Geralmente são viagens em que as empresas suportam os custos, quer para contatos com outras pessoas, quer para as chamadas “viagens de incentivo” aos colaboradores.
Turismo Cultural Étnico e Histórico	Caracteriza-se essencialmente pela melhoria e aprofundamento dos conhecimentos culturais sobre a história, a etnografia e a cultura de outras regiões, como é o caso de centros culturais, museus, monumentos históricos, entre outros.
Turismo Desportivo e de Aventura	Envolve a prática ou assistência em encontros/eventos desportivos ou atividades que envolvam risco físico e a descoberta do desconhecido.
Turismo Religioso	Caracteriza-se essencialmente pela deslocação de pessoas por motivações religiosas como é o caso da peregrinação, promessas e pedidos.

Fonte: Cunha (1997) e Cunha (2010)

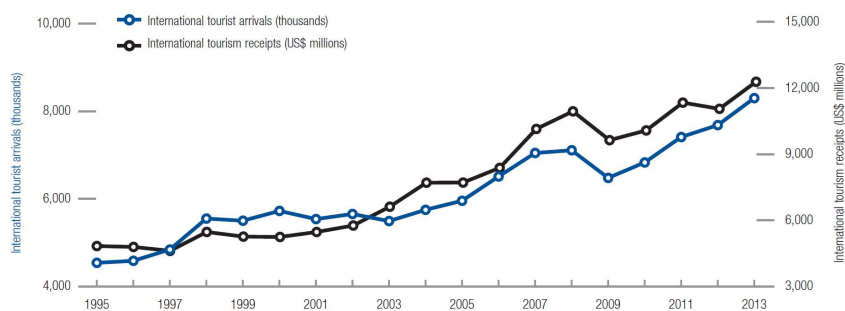
Importa ainda salientar que o turismo enquanto fenómeno complexo que é, exerce impacto e contribui para a evolução económica e social de cada área ou região, sendo capaz de a transformar num destino de turismo, potencializando desta forma a obtenção de benefícios a nível nacional e/ou internacional. Desta forma, a interligação e ou combinação das várias tipologias num único local é capaz de o tornar extremamente competitivo quando comparado com os restantes destinos turísticos, considerando a diversidade da oferta e a posição geográfica, o que permite vários tipos de abordagens, variando de acordo com a procura associada (Grizio, 2011).

1.2.1. Evolução do Turismo Nacional

O turismo português como atividade económica, surgiu no final do século XIX inícios do século XX, impulsionado pela necessidade de solucionar os problemas financeiros com que o país se deparava. Neste sentido, a sociedade civil deu início ao desenvolvimento de diversas ações de promoção, para atrair estrangeiros a Portugal, perspetivando no “dinheiro dos viajantes” um dos meios para equilibrar a diferença entre o deve e o haver da balança comercial, tendo sido criada também para esse fim, em 1911, a Organização Oficial do Turismo Português (Cunha, 2010).

A evolução do sector do Turismo tanto na Europa como em Portugal tem registado uma evolução positiva nos últimos anos, sendo por isso considerado atualmente um dos pilares da economia nacional, conforme evidenciado pelo *World Tourism Organization* (2016), onde é possível constatar a evolução da procura turística e onde o turismo é considerado um elemento impulsionador do desenvolvimento económico, principalmente em países desenvolvidos.

Gráfico 1: Portugal – Evolução da Indústria de Viagens e Turismo ao Longo do Tempo



Fonte: World Economic Forum (2015)

A evolução das chegadas e receitas de turistas internacionais em Portugal, no período que decorre entre 1995 a 2013, pode ser observada através da análise do Gráfico 1, que evidencia um crescimento contínuo ao nível da chegada de turistas internacionais e das receitas do turismo internacional. Ao longo do período em análise, é visível uma primeira tendência, que decorre entre 1995 e 1997, onde o volume de receitas é superior ao número de chegadas, tendência essa que se inverte em 1997 mantendo-se até 2002, dando lugar a partir dessa data à tendência atual, onde o volume de receitas cresce acima do número de chegadas, registando-se em 2013 o

expoente máximo das receitas turísticas acima de 12,000 milhões de dólares, para um número de chegadas próximo das 8 milhões.

Quadro 2: Chegadas de Turistas Internacionais e Receitas do Turismo Internacional na Europa Meridional/Mediterrâneo

		Llegadas de turistas internacionales						Ingresos por turismo internacional			
		Serie			Variación (%)		Cuota (%)	(Millones de USD)			Cuota (%)
		2010	2016	2017*	16/15	17/16	2017*	2010	2016	2017*	2017*
Eur. Meridional / Mediterr.		178.122	237.061	267.404	2,4	12,8	39,8	161.514	175.062	199.137	38,4
Albania	TF	2.191	4.070	4.643	7,5	14,1	0,7	1.626	1.691	1.929	0,4
Andorra	TF	1.808	2.831	3.003	6,3	6,1	0,4	..	..	..	..
Bosnia- Herzeg.	TCE	365	777	922	14,6	18,7	0,1	594	724	826	0,2
Chipre	TF	2.173	3.187	3.652	19,8	14,6	0,5	2.160	2.755	3.128	0,6
Croacia	TCE	9.111	13.809	15.593	8,9	12,9	2,3	8.075	9.634	10.924	2,1
Eslovenia	TCE	1.869	3.032	3.586	12,0	18,3	0,5	2.552	2.424	2.750	0,5
España	TF	52.677	75.315	81.786	10,5	8,6	12,2	54.641	60.503	67.964	13,1
Ex R.Y. Macedonia	TCE	262	510	631	5,1	23,5	0,1	197	280	327	0,1
Grecia	TF	15.007	24.799	27.194	5,1	9,7	4,1	12.742	14.619	16.528	3,2
Israel	TF	2.803	2.900	3.613	3,6	24,6	0,5	4.903	5.883	6.821	1,3
Italia	TF	43.626	52.372	58.253	3,2	11,2	8,7	38.786	40.246	44.233	8,5
Malta	TF	1.339	1.966	2.274	10,2	15,7	0,3	1.079	1.449	1.723	0,3
Montenegro	TCE	1.088	1.662	1.877	6,6	12,9	0,3	732	925	1.041	0,2
Portugal	TCE/TF	6.832	18.200	21.200	..	16,5	3,2	10.077	14.036	17.119	3,3
San Marino	THS	60	60	78	10,2	31,1	0,0	..	..	..	..
Serbia	TCE	683	1.281	1.497	13,2	16,8	0,2	764	1.151	1.346	0,3
Turquia	TF	31.364	30.289	37.601	-23,3	24,1	5,6	22.585	18.743	22.478	4,3

Serie de llegadas de turistas internacionales:

TF = Llegadas de turistas internacionales a las fronteras (visitantes que pernoctan en el destino; es decir, excluidos los visitantes del día)
 VF = Llegadas de visitantes internacionales a las fronteras (turistas y visitantes del día)
 THS = Llegadas de turistas internacionales a hoteles y establecimientos similares
 TCE = Llegadas de turistas internacionales a establecimientos turísticos colectivos
 TD = Salidas de turistas (visitantes que pernoctan en el destino; es decir, excluidos los visitantes del día)
 VD = Salidas tanto de visitantes que pernoctan como de visitantes del día.

* = Cifra o dato provisional
 .. = Cifra o dato (aún) no disponible
 I = Cambio de serie
 n/a = No aplicable

- = Separador de miles
 , = Separador de decimales

Para cada país o territorio, la información recoge los datos recabados de instituciones nacionales o internacionales hasta septiembre de 2018.

Para los últimos datos y tendencias, consulte el Barómetro OMT del Turismo Mundial en mkt.unwto.org/barometer. Para consultar estadísticas de turismo en línea y datos de años anteriores, visite la biblioteca virtual de la OMT en www.e-unwto.org.

Para los principales conceptos, definiciones y clasificaciones empleados para la medición del turismo, consulte:

Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008 (RIET 2008) en statistics.unwto.org/content/irts-2008

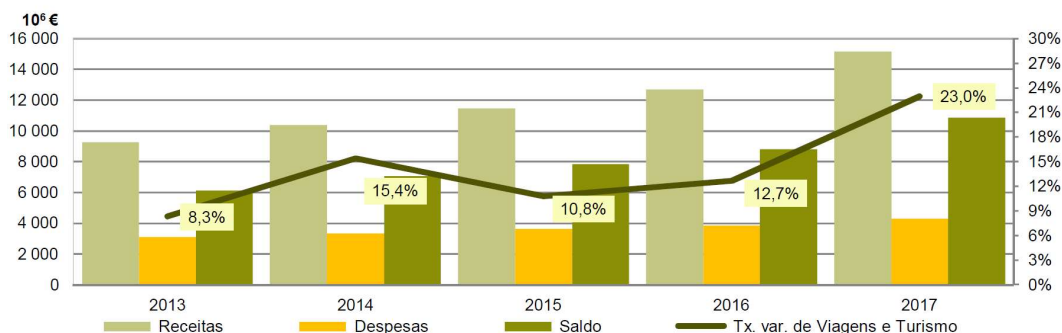
Fonte: UNWTO (2018)

De acordo com a edição de 2018 sobre o “Panorama OMT do Turismo Internacional”, Portugal registou, conforme podemos observar no Quadro 2, nos últimos 8 anos um incremento das chegadas na ordem 210,3%, e apresenta um crescimento de 16,8% em 2017 face ao ano anterior, representando cerca de 3,2% das chegadas da Europa Meridional/Mediterrâneo. No que concerne às receitas provenientes do turismo internacional, verificou-se um crescimento em 2017 relativamente ao ano anterior de 21,96%, o que se traduz num aumento na ordem dos 3,083 milhões de dólares.

A marca Portugal tem imposto a sua presença no mercado internacional, onde tem sido reconhecida como um importante destino turístico, pelas características de que dispõem em termos de recursos naturais, património e cultura.

Neste sentido, a balança turística portuguesa registou um crescimento entre 2013 e 2017, segundo as Estatísticas do Turismo de 2017 do INE (Gráfico 2).

Gráfico 2: Balança Turística Portuguesa, Rubrica Viagens e Turismo, 2013-2017



Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2017)

De acordo com os dados divulgados pelo Banco de Portugal relativamente à balança de pagamentos, verificou-se um aumento de 23% no saldo da rubrica Viagens e Turismo em 2017, visivelmente acima do aumento do aumento de 12,7% em 2016.

Na origem do aumento do saldo em 2017, está a aceleração do crescimento das receitas para 19,5%, as quais totalizaram 15,2 mil milhões de euros, acompanhada de uma subida menos expressiva das despesas, mais 11,5% em 2017, após mais 6,6% em 2016, que totalizam 4,3 mil milhões de euros.

1.2.2. Portugal Estratégico no Turismo

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) aprovado pela resolução do Conselho de Ministros nº 53/2007, foi desenvolvido para o horizonte temporal 2006-2015 e teve como objetivo avaliar a situação do turismo nacional e projetar o futuro, contemplando estratégias capazes de criar valor e promover o crescimento do sector, através da definição de metas quantitativas de crescimento, da definição de produtos estratégicos bem como a definição de planos de ação sobre o desenvolvimento da estruturação e promoção desses mesmos produtos.

Findo esse período, o Governo chegou à conclusão de que o modelo desenvolvido rapidamente se mostrou desajustado e obsoleto. Nesse sentido, o PENT foi revogado para dar lugar ao

Turismo 2020, que define uma ambição de competitividade para o país e cinco princípios que favorecem a sua concretização.

A ambição do plano estratégico “Turismo 2020 – Cinco princípios para uma ambição” consistia em tornar Portugal no destino turístico mais ágil da Europa. Os princípios foram definidos no pressuposto de que sendo o sector do turismo depende da iniciativa privada, pelo que a atuação do Estado deveria centrar-se numa estratégia de competitividade e não de resultados quantitativos. Neste sentido, foram adotados os cinco princípios que até então têm pautado a atuação do Executivo sendo eles: i) *Pessoa*, ii) *Liberdade*, iii) *Abertura*, iv) *Conhecimento* e V) *Colaboração*.

O objetivo do novo documento consiste em tornar Portugal no “destino turístico mais ágil e dinâmico da Europa”, este poderá ser monitorizado pela colocação do país no top 10 do *ranking* da competitividade. Para alcançar esta meta, foram adotadas seis formas de expressar a ambição sendo elas: um destino de qualidade e sustentável, de empresas competitivas, empreendedor, um destino ligado ao mundo, gerido de forma eficaz e um destino que marca.

Considerando os resultados positivos alcançados em 2016, que tornaram o setor do turismo no principal motor da economia e maior atividade exportadora, resultado do investimento e do esforço realizado entre entidades públicas e privadas, que levaram a um crescimento em todas as regiões ao longo do ano, foi aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros nº134/2017, de 27 de Setembro, o novo referencial estratégico para o turismo de Portugal, nos próximos 10 anos, designado por estratégia do turismo 2027.

A estratégia foi realizada com base numa discussão aberta e participada, onde foi definido um rumo, que consiste em liderar o turismo do futuro e uma visão que permite afirmar Portugal como um destino sustentável, um território coeso, competitivo, que valoriza o trabalho e o talento, um país aberto, tecnológico e inclusivo. Um destino passível de ser visitado, onde se pode investir, estudar e viver.

Desta forma, foram definidas metas de sustentabilidade nas suas três dimensões: económica, social e ambiental, tendo sido definida a atuação em cinco eixos estratégicos: i) *valorizar o território*; ii) *impulsionar a economia*; iii) *potenciar o conhecimento*; iv) *gerar redes e*

conectividade e v) projetar Portugal. Estas metas foram definidas sem descurar o foco já anteriormente definido, i.e., “as pessoas”.

2. Apresentação da Ideia de Negócio

A região Centro do país esconde verdadeiros paraísos com grande potencial por explorar, sendo que muitos casos permanecem entregues às autarquias ou a privados que não têm a ambição ou recursos necessários para alavancar e potencializar a região onde se encontram. É neste contexto que surge a ideia de negócio de construir um alojamento local (AL) em Vila de Rei, uma pitoresca vila, situada na região Centro do país, mais precisamente com localização a 2Km da Serra da Melriça, Centro Geodésico de Portugal, rodeada de extensas áreas de pinhal de onde podemos destacar o Penedo Furado um bonito local arborizado dotado de um conjunto de quedas de água e dois miradouros. Ainda no mesmo contexto, temos diversas praias fluviais de onde podemos destacar Fernandaires, uma extensa e esplêndida bacia de água, proveniente da barragem de Castelo de Bode, distinguida com classificação Ouro da Quercus.

Por conhecer tantos locais nesta região e reconhecer neles o seu enorme potencial, este plano de negócio surge no intuito de identificar todos os pontos fortes da região e proporcionar através deste projeto situado em espaço rural, a criação de sinergias e desenvolvimento de todas as atividades já existentes mas cuja exploração é realizada de forma isolada, como é o caso dos passeios de barco no Zêzere, as visitas às aldeias de xisto, a prática de *wakeboard*, pedestrianismo, escalada, *rappel*, *slide*, canoagem, ou até mesmo no caso da apresentação da gastronomia local.

O investimento na criação deste espaço de turismo surge num período em que os principais indicadores de turismo se encontram numa fase bastante favorável a nível nacional, conforme teremos oportunidade de constatar ao longo da apresentação e análise realizadas ao longo deste plano de negócio.

3. Análise de Mercado

No presente capítulo será realizada a análise dos fatores/características que decompõem o mercado onde o negócio se insere e no qual irá atuar. Uma vez que, só através de um conhecimento mais profundo do setor, dos clientes, dos concorrentes e dos demais *stakeholders*, se conseguirá acompanhar a evolução do setor, delinear uma estratégia de atuação e desfrutar das oportunidades do mercado.

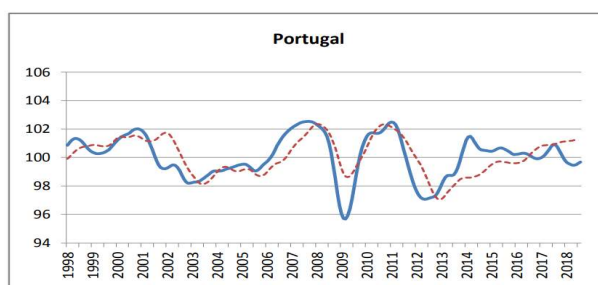
3.1. Meio Envolvente Contextual

Todas as organizações, sejam elas de que tipo for, estão inseridas num determinado meio envolvente contextual, composto por um conjunto de elementos que embora externos à organização influenciam a sua atividade e desempenho, devendo por esse motivo ser levados em consideração aquando da fixação de objetivos, definição de estratégias e políticas de atuação. Nesse sentido, cada meio envolvente integra um grande número de variáveis, que poderão ser agrupadas em quatro contextos distintos: i) *Contexto Económico*; ii) *Contexto Político-Legal*, iii) *Contexto Sociocultura* e iv) *Contexto Tecnológico*.

3.1.1. Contexto Económico

A conjuntura económica encontra-se atualmente a dar sinais de recuperação, de acordo com o índice compósito calculado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), que antecipa viragens do ciclo económico. Em Agosto de 2018 verificou-se uma subida para os 99,68 pontos, o que mostra indícios de que a economia portuguesa poderá estar a acelerar, invertendo o abrandamento registado em 2017 (Gráfico 3).

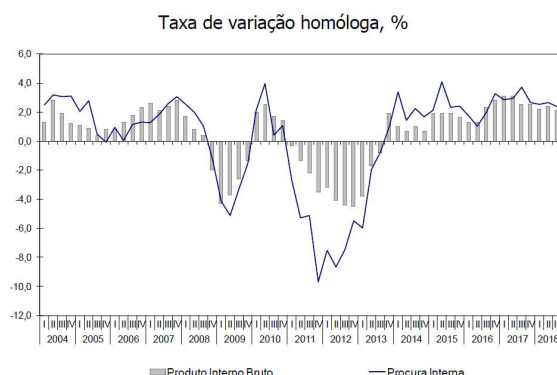
Gráfico 3: Índice Compósito - Portugal



Fonte: OCDE (2018)

De acordo com os dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) para o terceiro trimestre de 2018, o Produto Interno Bruto (PIB) registou uma variação homóloga de 2,1% em termos reais e relativamente ao trimestre anterior apresentou uma pequena diminuição de 0,3 p.p.. Em termos nominais, o PIB aumentou 3,3% face ao mesmo período do ano anterior (Gráfico 4).

Gráfico 4: PIB e Procura Interna Volume (Ano de referência = 2011)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2018)

Relativamente ao contributo da procura interna para variação homóloga do PIB diminuiu 2,4 p.p., em resultado do comportamento das despesas de consumo final.

De acordo com os dados publicados pelo Eurostat (2018), a economia da União Europeia (UE) cresceu 1,8% no terceiro trimestre de 2018 e em média a taxa de crescimento anual do PIB na UE situou-se em 1,79%, de 1996 a 2018.

Dos Estados-Membros da UE, as economias com maior peso no PIB total, são a Alemanha (21%), o Reino Unido (15%), França (15%), Itália (11%) e Espanha (8%).

Do lado da despesa, o consumo das famílias é a principal componente do PIB total e representa 56% da sua utilização total, seguindo-se da formação bruta de capital fixo (20%) e da despesa pública (20%), já os restantes 4% representam o peso das exportações e importações de bens e serviços no PIB total.

Quadro 3: Projeções do Banco de Portugal: 2018 - 2021

	Pesos 2017	BE dezembro 2018					BE outubro 2018	BE junho 2018		
		2017	2018 ^(p)	2019 ^(p)	2020 ^(p)	2021 ^(p)	2018 ^(p)	2018 ^(p)	2019 ^(p)	2020 ^(p)
Produto Interno Bruto	100	2,8	2,1	1,8	1,7	1,6	2,3	2,3	1,9	1,7
Consumo privado	65	2,3	2,3	2,0	1,8	1,6	2,4	2,2	1,9	1,7
Consumo público	18	0,2	0,7	0,1	0,0	0,2	0,7	0,8	0,1	0,2
Formação bruta de capital fixo	17	9,2	3,9	6,6	5,9	4,9	3,9	5,8	5,5	5,4
Procura interna	99	3,0	2,4	2,4	2,2	2,0	2,4	2,5	2,2	2,1
Exportações	43	7,8	3,6	3,7	4,0	3,6	5,0	5,5	4,6	4,3
Importações	42	8,1	4,1	4,7	4,9	4,2	5,1	5,7	5,0	5,0
Contributo para o crescimento do PIB, líquido de importações (em pp) ^(a)										
Procura interna		1,3	1,2	1,2	1,0	1,0	1,2	1,1	1,0	0,9
Exportações		1,5	0,9	0,7	0,7	0,6	1,1	1,2	0,9	0,8
Emprego ^(b)		3,3	2,2	1,2	0,9	0,4	2,3	2,6	1,2	0,9
Taxa de desemprego		8,9	7,0	6,2	5,5	5,3	7,0	7,2	6,2	5,6
Balança corrente e de capital (% PIB)		1,4	1,3	1,3	1,3	1,6	1,4	1,8	1,8	1,8
Balança de bens e serviços (% PIB)		1,8	1,5	1,1	0,9	0,7	1,3	0,9	1,0	0,9
Índice harmonizado de preços no consumidor		1,6	1,4	1,4	1,5	1,6	1,4	1,4	1,5	1,4

Notas: (p) – projetado, pp – pontos percentuais. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas. (a) Os agregados da procura em termos líquidos de importações são obtidos deduzindo uma estimativa das importações necessárias para satisfazer cada componente. O cálculo dos conteúdos importados foi feito com base em informação relativa ao ano de 2013.

Fonte: Banco de Portugal (2018)

De acordo com as projeções do Banco de Portugal (2018) e considerando os principais indicadores macroeconómicos, a economia portuguesa continua a crescer embora a um menor ritmo em 2019-21.

O período de recuperação que se seguiu a 2013, caracterizou-se por um aumento do peso das exportações no PIB e consequente melhoria da balança comercial, bem como das demais componentes com especial ênfase no turismo. Já o peso do consumo privado no PIB manteve-se inalterado em 2018, traduzindo-se no mesmo nível de rendimento disponível das famílias em termos homólogos.

No que respeita à Formação Bruta de Capital Fixo Empresarial (FBCFE), variável através da qual é possível mensurar o quanto as empresas aumentaram os seus bens de capital, este acelerou significativamente no período entre 2008-18, devendo atingir em 2021 o nível projetado de 8% superior ao observado em 2008, evidenciando a crescente capacidade de produção do país bem como uma maior confiança dos empresários no futuro, pelo que é considerado pela generalidade uma fase favorável ao empreendedorismo e investimento privado.

No que respeita à taxa de emprego, é expectável que continue a crescer, fruto essencialmente da evolução no setor privado, embora a um menor ritmo quando comparando com os anos anteriores. Em 2018 verificou-se um aumento estimado de 2,2%, crescimento que irá desacelerando gradualmente até 0,4% conforme projetado para 2021 pelo Banco de Portugal. No caso da taxa de desemprego, verificar-se-á uma diminuição devendo atingir 5,3% em 2021.

No que respeita aos empréstimos bancários, as condições de financiamento das empresas não financeiras e das famílias mantiveram-se favoráveis em 2018. A recuperação do mercado de trabalho e os incentivos criados pelo crescimento dos preços fruto do dinamismo da atividade turística contribuem para a manutenção de uma trajetória de expansão neste setor conforme dados do Banco de Portugal (2018).

3.1.2. Contexto Político-Legal

A análise do contexto político-legal é de extrema importância, uma vez que a atividade empresarial será inevitavelmente influenciada tanto pelas decisões políticas como pelas disposições legais em vigor.

O risco político continua a ser uma das grandes preocupações para as empresas e comunidade em geral, a título exemplificativo as negociações do *Brexit*, a decorrer no Reino Unido, colocam em evidência os danos causados pela incerteza e expectativa em relação ao futuro político de um país. No caso português, de acordo com o Mapa de Risco Político 2018, facultado pela Marsh, que avalia onde os riscos têm uma maior probabilidade de surgir, auxiliando as empresas e os Estados a tomar decisões mais informadas no decorrer da sua atividade, Portugal surge como um dos vinte e sete países do mundo com menor risco político.

Atualmente, o clima é de retoma e crescimento, contudo a política de austeridade vivida nestes últimos anos e a carga fiscal excessiva, que estrangulou e obrigou a população portuguesa a fazer esforços para além do razoável, deixou as suas marcas.

Neste sentido, têm vindo a ser tomadas medidas de forma a restabelecer as condições existentes antes da crise. Atualmente, o país é gerido por um governo de centro-esquerda e a promessa de restituir a todos os seus direitos, após ultrapassado o período de crise, não se verificou com a rapidez que havia sido anunciada, defraudando as expectativas de todos aqueles que fizeram

esforços para “erguer” o país. Como consequência, tem-se verificado um aumento da insatisfação para com o governo por parte da população, do setor público e dos sindicalistas, o que tem sido demonstrado através de greves e manifestações, reivindicando a reposição de direitos, em termos de progressão de carreira no setor público, melhores condições de trabalho e salariais.

As melhorias que têm vindo a ser implementadas são consideradas pela generalidade “uma gota no oceano”. Um exemplo disso foi o caso da publicação das novas tabelas de retenção para 2019, onde na globalidade dos escalões, se verificaram pequenos ajustes para melhor refletir a reforma de cinco para sete escalões e a revisão das taxas, levada a cabo em 2018.

O rendimento mensal líquido das famílias irá contemplar uma quase impercetível redução na carga fiscal, nos escalões mais elevados. No que respeita ao rendimento isento este subiu, sendo que os trabalhadores dependentes e pensionistas com remuneração mensal até 654€ ficam isentos de retenção na fonte. Deste modo, a carga fiscal é reduzida, quando comparando com o limite de 632€ em 2018. As deduções foram reformuladas e o quociente familiar deu lugar a uma dedução fixa. Contudo, quando analisando realisticamente, a generalidade dos portugueses ainda vai pagar mais IRS em 2019 do que pagava antes da chegada da *Troika* (ajuda externa de financiamento), prestada a Portugal 2011.

No que respeita ao Orçamento de Estado para 2019, com vista à dinamização do investimento empresarial, o Regime Fiscal de Apoio ao Investimento (RFAI) que permite às empresas deduzir à coleta apurada uma percentagem do investimento realizado em ativos não correntes, foi alvo de alteração passando o limite de investimento elegível que beneficia da taxa de aplicação de 25%, de 10 milhões de euros para 15 milhões de euros, mantendo-se a taxa de 10% para montantes superiores ao novo limite.

Considerando o acima exposto, estas alterações visam a dinamização da economia através do incentivo ao empreendedorismo e consequentemente a criação de emprego.

Relativamente à legislação específica, o projeto em análise assume a classificação de alojamento local, uma vez que à luz do Decreto de Lei nº 128/2014 de 20 de agosto, retificado pela Lei nº 62/2018 de 22 de agosto, são classificados como alojamento local os

estabelecimentos que não reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos, conforme será detalhado.

O projeto será constituído por nove casas modulares, sendo uma delas para atividade de suporte e as outras oito unidades de alojamento. Neste sentido, de acordo com a noção de tipologias de empreendimento turístico o projeto não cumpre requisitos específicos tais como o facto de não possuir pelo menos dez unidades de alojamento, excluindo de imediato as tipologias de estabelecimento hoteleiro, aldeamento turístico e apartamentos turísticos.

No que concerne aos *resorts*, estes incluem na sua constituição um estabelecimento hoteleiro, pelo que esta tipologia não se aplica. Relativamente ao turismo de habitação e em espaço rural, ambos regem a sua classificação por requisitos de valorização do património arquitetónico da região, sendo que o último pressupõe a recuperação de construções já existentes e desta forma, pelas características apresentadas, o projeto não se enquadra nesta tipologia. A opção parque de campismo ou caravanismo, como o próprio nome indica, não tem enquadramento no projeto.

Assim sendo, apenas resta a opção empreendimento de turismo de natureza, que também não é válida, uma vez que para se assumir como tal, teriam de se verificar em simultâneo a classificação de turismo de natureza e uma das opções acima descritas. Neste sentido, o alojamento local é assumido como a tipologia de alojamento que se enquadra com as especificidades do projeto.

3.1.3. Contexto Sociocultural

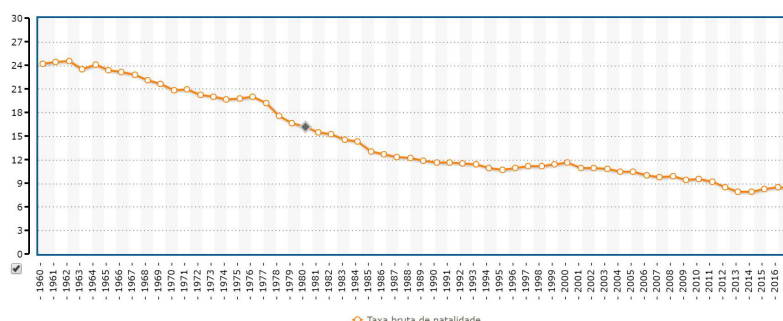
A análise do contexto sociocultural consiste na caracterização dos residentes, do estilo de vida, do tipo de cultura e costumes da população que integra o mercado onde o projeto será desenvolvido.

Em termos de densidade populacional, de acordo com dados do Pordata (2018), a população estimada, residente em Portugal em 2017, foi de 10.300.300 habitantes, mais 1.656.544 do que nas últimas quatro décadas. No entanto, embora o crescimento se apresente contínuo, a população portuguesa caracteriza-se por ter uma pirâmide etária envelhecida comprometendo o índice de renovação das gerações. Em 2017, por cada 100 jovens, residem em Portugal 155 idosos.

No triénio 2015-2017, o valor apurado da esperança média de vida à nascença foi de 80,78 anos, para o total da população, na última década verificou-se um aumento de 2,28 anos na evolução deste indicador. Estes factos apresentam-se como uma consequência da baixa taxa de natalidade, do aumento da longevidade e do impacto da imigração.

Em 2017, a taxa bruta de natalidade foi de 8,4% apresentando uma redução de 2,77% nas últimas três décadas (Gráfico 5).

Gráfico 5: Taxa Bruta de Natalidade (Taxa - Permilagem)



Fonte: Pordata (2018)

Este panorama é resultado da situação económica do país, da crescente importância dada à formação e da instabilidade do mercado de trabalho. Todos estes fatores contribuem para que cada indivíduo consiga garantir a sua independência cada vez mais tarde. E consequentemente, a decisão de ter filhos considerando que estão asseguradas as condições necessárias é adiada e por esse motivo, a idade do nascimento do primeiro filho tem vindo a aumentar nas últimas décadas, sendo atualmente de 29,5 anos no caso das mulheres, seis anos mais tarde do que nos anos 80.

A imigração das gerações mais jovens, na última década, que decidiu sair do país em busca de melhores condições de vida e valorização profissional, também se apresenta como um importante fator a contribuir para a baixa taxa de natalidade.

De acordo com o Relatório Estatístico Anual do Observatório das Migrações, Portugal voltou a ter em 2017 um saldo migratório positivo de 4.886 pessoas, panorama que já não se verificava desde 2010. No entanto, apesar da variação positiva Portugal continua a ser um país

demograficamente envelhecido, sendo o quarto país da União Europeia com maior proporção de pessoas com mais de 65 anos (21,1%).

3.1.4. Contexto Tecnológico

Num mundo cada vez mais globalizado, onde a informação é difundida a uma velocidade vertiginosa, o progresso verificado através da integração das novas tecnologias da informação e comunicação (TIC) em áreas como a indústria, a ciência, a agricultura e o comércio, permitiu a produção e criação de novos produtos e serviços passíveis de serem consumidos por uma sociedade que também ela se tornou mais exigente, querendo ver satisfeitas as suas necessidades mais imediatas num menor espaço de tempo.

A par de outros setores, a atividade turística foi sem dúvida impulsionada por esta via, uma vez que, a venda do produto turístico depende essencialmente da divulgação da informação que o caracteriza. Desta forma, a gestão da informação disponibilizada é crucial e deverá ser difundida com base em critérios rigorosos de transparência, rigor e veracidade de forma a não defraudar as expectativas de futuros clientes.

A internet enquanto plataforma de comunicação, veio possibilitar o acesso rápido sem limitações geográficas ou questões temporais, a todo o tipo de informação passível de ser comparada com a concorrência em segundos, existem diversos *sites*/plataformas criados para esse efeito, onde mediante o perfil e requisitos dos clientes se pode encontrar o *match* perfeito entre preços, destinos, locais de interesse, atividades a desenvolver, itinerários entre outros.

A utilização da internet para a promoção do turismo reduz substancialmente os custos e garante um nível de difusão e eficácia muito apelativos quando comprados com publicidade convencional, eventos/feiras e através da imprensa. Dos canais de divulgação mais atrativos destaca-se o Google (Google adWords e Google Display), o *Facebook* e o *Youtube*.

Nesta nova era da informação, a possibilidade de analisar dados reais armazenados, como por exemplo o *feedback* dos clientes, e projetar o futuro do negócio com base nas experiências realizadas, tem vindo a assumir uma importância cada vez mais relevante no contexto empresarial. Neste sentido, a presença de métodos *Business Intelligence (BI)* e *Enterprise Performance Management (EPM)* nas organizações tem assumido um papel de grande

destaque, uma vez que fornecem o suporte necessário à definição de estratégias e objetivos a alcançar à medida de cada organização. O BI é frequentemente aplicado ao nível de análise de negócios, uma vez que as ferramentas de BI permitem às organizações analisar um grande volume de informações para obter suporte efetivo durante o processo de tomada de decisão. Em contrapartida, o EPM é utilizado ao nível operacional, de planeamento, estratégia e medição, para auxiliar as organizações na melhoria do desempenho, recorrendo aos resultados do BI e análise.

Mas não só em matéria de publicidade, transações comerciais e análise de performance empresarial as novas tecnologias exerceram a sua influência. Podemos destacar importantes avanços na indústria automóvel, com a produção de carros elétricos cada vez mais autónomos e na área da construção com a edificação de empreendimentos e infraestruturas cada vez mais eficientes em termos energéticos, evitando o desperdício e garantindo uma utilização mais sustentada dos recursos disponíveis, são exemplos disso a instalação de painéis solares, de torneiras e autoclismos inteligentes doseadores automáticos, entre outros.

Estamos perante uma mudança de paradigma tendo em conta que a dependência do consumo de combustíveis fósseis não tem futuro assegurado, pelo que só através do investimento em novas tecnologias e fontes de energia renováveis se conseguirá reduzir o impacto ambiental e garantir um futuro sustentável para todos nós.

3.2. Meio Envolve Transacional

O meio envolvente transacional caracteriza-se por um conjunto de elementos externos à organização, mas que exercem influência sobre a sua atividade e desempenho. Neste sentido, deverão ser tomados em consideração aquando da fixação de políticas de atuação, definição de estratégias e objetivos organizacionais. Podem destacar-se como principais elementos que constituem o meio envolvente transacional de todas as organizações os clientes, os fornecedores, os concorrentes e a comunidade em geral.

3.2.1. Stakeholders

De acordo com Ferreira (2011), os *stakeholders* são agentes atuantes no ambiente da atividade organizacional e atuam de acordo com o seu sistema de valores, através do qual expressam as

suas ideias, opiniões e preferências, no intuito de alcançar os seus objetivos. Contudo, apesar de cada ator possuir a sua própria ideologia, ele fica sujeito à influência do sistema de valores de todos os outros agentes com os quais interage, bem como do próprio ambiente onde se encontra inserido.

Neste sentido, ao entender a importância dos *stakeholders*, os responsáveis pelo planeamento conseguem ter uma visão mais ampla de todos os envolvidos num processo ou projeto e perceber de que forma cada um deles poderá dar o seu contributo para otimização dos resultados do mesmo. Assim sendo, são exemplos de *stakeholders* de uma organização os seus funcionários, acionistas, fornecedores, o Estado, concorrentes, associações ambientais, entre outros.

3.2.2. Clientes

Os clientes são o principal motor para o sucesso de qualquer atividade, uma vez que são os compradores/consumidores atuais ou potenciais de todos os produtos e serviços que cada indivíduo ou organização coloca à sua disposição, através de comercialização ou aluguer.

Neste sentido, atendendo ao contexto do presente plano de negócio, será analisado o perfil dos clientes de AL com especial ênfase na zona Centro, de forma a obter as informações necessárias inerentes ao mercado alvo. Deste modo, conhecer mais exaustivamente as características, comportamentos, necessidades e desejos dos clientes o que permitirá planear as políticas de implementação a desenvolver.

Esta caracterização será realizada com base nas principais conclusões do estudo “Programa Quality – Qualificação e Valorização do Alojamento Local para as regiões Norte, Centro e Alentejo” realizado pela Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP, 2018).

De acordo com o estudo acima mencionado, os clientes de AL na região Centro com maior ênfase, considerando a perspetiva dos proprietários, são os portugueses (35% dos casos), seguindo-se os ingleses 27%, os alemães 23% e os brasileiros com 20%.

Contudo, na ótica da procura e considerando a informação obtida através dos *feedbacks* e *reviews* de outros hóspedes, são os brasileiros o grupo com maior expressão 41%, seguindo-se os franceses 29% e das restantes nacionalidades fazem parte os visitantes provenientes da Holanda, países nórdicos, Irlanda e Bélgica.

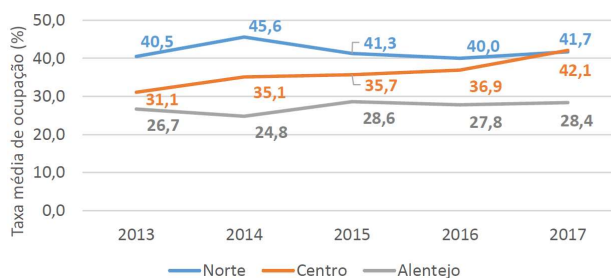
O cliente tipo nos estabelecimentos de AL, na zona Centro, encontram-se em média nas faixas etárias entre os 30 e os 40 anos, sendo regra geral utilizadores de internet. A opção de apartamento e moradias são as mais procuradas e as reservas mais comuns são realizadas por famílias 50%, famílias com crianças 51% e por casais 32%.

Este tipo de hóspede procura e valoriza na região Centro aspetos tais como o clima (61%); a simpatia/hospitalidade (56%); a gastronomia (41%), a cultura (30%) e a segurança (28%).

No que respeita à reserva e marcação, a internet tem um peso inquestionável na alavancagem do AL, uma vez que os hóspedes através desta realidade virtual têm acesso ao sistema de avaliação disponibilizado pelas plataformas, bem como às críticas realizadas *online* pelos utilizadores, favorecendo as unidades que se destacam por terem *reviews* mais positivos, o que proporciona ao hóspede um sentimento de transparência e confiança. Este tipo de reserva é usualmente realizado pelos próprios clientes, em plataformas para partilha de alojamento, como por exemplo, a *AirBnB*, a *Homeaway*, o *Booking*, entre outras.

A evolução das taxas de ocupação de AL na zona Centro, tem sido positiva nos últimos 5 anos, progredindo de uma taxa de 31% em 2013 para cerca de 42% em 2017 (Gráfico 6).

Gráfico 6: Evolução da Taxa de Ocupação desde Início da Atividade por Região



Fonte: Pordata (2019)

No que respeita ao tempo de estadia, segundo dados do pordata e adaptando à realidade do atual plano de negócio, que apesar de não reunir as características para ser considerado um aldeamento turístico, uma vez que não possui as 10 unidades legalmente exigidas para adquirir o estatuto, este é o segmento que mais se assemelha ao modelo atual pelo que foi o considerado para esta análise. Desta forma, foi possível apurar que em 2017 a estada média foi de 5 noites.

E de acordo com o estudo anteriormente mencionado, o automóvel é o meio de transporte privilegiado pelos hóspedes de AL, em média cerca de 43% dos hóspedes chegam por esta via.

3.2.3. Fornecedores

Os fornecedores são um dos *stakeholders* que decompõe uma organização, neste sentido e pela importância que assumem na atividade económica a escolha deste prestador de mercadorias ou serviços deverá ter por base não apenas o preço, mas também o respeito pelos contratos, as relações com os parceiros, empresas comuns, colaboradores internos e respeito ambiental, são também importantes a longo-prazo, pois permitirão a busca de condições contratuais equitativas e que a prestação de serviços ou de mercadoria seja confiável e de qualidade.

As empresas socialmente responsáveis deverão ter consciência do papel que desempenham na sua cadeia de fornecedores, pela valorização da concorrência, devendo evitar imposições que contribuam com discricionariedades comerciais em situações de desequilíbrio comercial evidenciado particularmente no caso das micro, pequenas e médias empresas. (Lourenço *et al.* 2002).

Neste sentido, o *Monte das Candeias* tendo como objetivo contribuir para o desenvolvimento da região, irá optar sempre que possível por fornecedores locais, onde vejam garantidos os requisitos de qualidade e se embelecem relações que permitam alavancar todas as atividades envolvidas num ambiente de entre ajuda e de parceria.

3.2.4. Concorrentes

Atendendo às características do projeto em questão, a localização/proximidade do rio Zêzere foi fundamental para identificar qual a verdadeira concorrência, independentemente do formato legal que os alojamentos possam assumir. Neste sentido, consideram-se concorrentes do projeto

todos os meios de alojamento turístico existentes nos concelhos de Vila de Rei, Sertã, Ferreira do Zêzere e Figueiró dos Vinhos, sendo que os dois últimos concelhos referenciados, se situam na margem oposta do referido rio.

De acordo com os dados fornecidos pelo Registo Nacional de Turismo (RNAL), nestes 4 Concelhos estão registadas 106 unidades de Alojamento Local (AL) e 32 de Empreendimentos de Turismo (ET), o que perfaz um universo de 138 concorrentes, conforme detalhado no (Quadro 4):

Quadro 4: Distribuição da Concorrência por Tipo de Alojamento

Localização	AL	ET	Total
Vila de Rei	7	5	12
Sertã	19	10	29
Ferreira do Zêzere	47	8	55
Figueiró dos Vinhos	33	9	42
Total	106	32	138

Fonte: RNAL 2019

Uma vez identificado o nível de concorrência geral, destacam-se pelo tipo de serviços prestados e público alvo, três principais concorrentes: i) *Juicy Oasis*, ii) *Aldeamento Turístico Varandas do Lago*, iii) *Hotel Estalagem Lago Azul*.

i. Juicy Oasis

Figura 1: Juicy Oasis



Fonte: <http://www.juicyoasis.com/book-now>

O Juicy Oasis, estabelecimento de hospedagem, encontra-se localizado no concelho da Sertã, a 31Km de Vila de Rei. A sua oferta baseia-se numa experiência de retiro com permanência mínima de 7 dias.

O estabelecimento é constituído por 16 quartos com capacidade total para 38 hóspedes. Os quartos poderão assumir a tipologia de Suíte ou Eco-Pods (estruturas de madeira que permitem viver uma experiência de *glamping*, que consiste na prática do modelo tradicional de campismo em instalações de luxo).

As unidades de alojamento assumem diferentes características, pelo que existem 7 tipologias disponíveis:

Bubblicious Balconette: Suite com 32m², casa de banho privada com duche e banheira, balconette com vista para o campo de ténis e para o lago, *wi-fi*, *flatscreen* TV, cortinas de blecaute, ar condicionado, secador, robe, artigos de higiene, toalhas de banho e de toalhas de piscina.

Preço (estadia mínima 7 dias): Em regime *twin share/double* 1.345,18€ e *single* 2.146,15€.

Bubblicious Balcony: Suite com 32m², casa de banho privada com duche e banheira, varanda com sofás e vista para o campo de ténis e para o lago, *wi-fi*, *flatscreen* TV, cofre, cortinas de blecaute, ar condicionado, secador, robe, artigos de higiene, toalhas de banho e de toalhas de piscina.

Preço (estadia mínima 7 dias): Em regime *twin share/double* 1.496,04€ e *single* 2.340,86€.

Delicious: Suite com 38m² no último piso, casa de banho privada com chuveiro, varanda com banheira de hidromassagem, sala de estar adicional, *wi-fi*, cofre, ar condicionado, secador, robe, artigos de higiene, toalhas de banho e de toalhas de piscina.

Preço (estadia mínima 7 dias): Em regime duplo 1.696,82€ e individual 2.662,25€.

Divine: Quarto com 30m², varanda com mesa ao ar livre e vista para o lago, *wi-fi*, *flatscreen* TV, cofre, cortinas de blecaute, ar condicionado, secador, robe, artigos de higiene, toalhas de banho e de toalhas de piscina.

Preço (estadia mínima 7 dias): Em regime duplo 1.345,18€ e individual 2.146,15€.

Scrumptious: Suite com 53m², situado no último piso, casa de banho com duche duplo, varanda com banheira de hidromassagens e vista para o lago, sala de estar adicional, *wi-fi*, *flatscreen* TV, cofre, cortinas de blecaute, ar condicionado, secador, robe, artigos de higiene, toalhas de banho e de toalhas de piscina.

Preço (estadia mínima 7 dias): Em regime duplo 1.813,86€ e individual 2.837,82€.

Viewless Room: Quarto com 34m² triplo em suite, casa de banho com duche, situa-se no lado oposto ao rio, *wi-fi*, *flatscreen* TV, cofre, cortinas de blecaute, ar condicionado, secador, robe, artigos de higiene, toalhas de banho e de toalhas de piscina.

Preço (estadia mínima 7 dias): Em regime triplo 1.026,69€, duplo 1.167,50€ e individual 1.936,05€.

Eco-Pods: Alojamento ao ar livre com 12m², vista para o lago, piso aquecido, ventilador interno, *wi-fi*, tomadas com adaptadores da UE, iluminação de baixo consumo de energia, candeeiros de cabeceira, roupeiro, gavetas, casa de banho e chuveiros do SPA, lanterna, artigos de higiene e toalhas de banho.

Preço (estadia mínima 7 dias): Em regime duplo 1.579,82€ e individual 1.047,36€.

Os preços acima mencionados incluem um programa completo de 7 dias, sumos naturais, *smoothies*, sessões diárias de yoga, fitness e *rebouting*, voleibol, caminhadas guiadas, acesso ao SPA, ginásio, piscinas aquecidas no exterior e interior, sauna, ciclismo, cinema e demonstrações de *juicing*.

ii. Aldeamento Turístico Varandas do Lago

Figura 2: Varandas do Lago



Fonte: <http://www.apartamentosdolago.com/>

O Aldeamento Turístico Varandas do Lago, encontra-se localizado em Ferreira do Zêzere, a 16Km de Vila de Rei, a sua oferta baseia-se na disponibilização de apartamentos para um contato mais próximo com a natureza.

O aldeamento é constituído por 76 unidades, com capacidade para 207 hóspedes. Os apartamentos variam entre 100 e 110m², com vista para o jardim ou para o lago e cada apartamento tem lotação de 4 pessoas.

Os apartamentos são compostos por cozinha equipada, varanda, televisão, *wi-fi*, 2 casas de banho, ar condicionado e secador.

A estadia coloca à disposição sauna, ginásio, campo de ténis, badminton, minigolfe, parque infantil, bicicletas, piscina, parque de estacionamento e são permitidos animais de estimação.

Preço (diário) época baixa: 1 adulto 65€/dia útil e 75€/fim de semana; 2 adultos 75€/dia útil e 85€/fim de semana; 2 adultos e 1 criança 90€/dia útil e 100€/fim de semana; 2 adultos e 2 crianças 105€/dia útil e 115€/fim de semana.

Preço (diário) época alta: 1 adulto 125€/dia; 2 adultos 135€/dia; 2 adultos e 1 criança 150€/dia; 2 adultos e 2 crianças 165€/dia.

iii. Hotel Estalagem Lago Azul

Figura 3: Hotel Estalagem do Lago Azul



Fonte: <http://www.estalagemlagoazul.com/gallery>

O Hotel Estalagem do Lago Azul, encontra-se localizado em Ferreira do Zêzere, a 16Km de Vila de Rei. O hotel é composto por 20 unidades e tem capacidade para 38 hóspedes.

A oferta disponível de alojamento pode assumir o formato de suite com cerca de 70m², Júnior Suite com 50m², quarto com vista para o lago com 23m² e quarto com vista para o jardim com 21m², todas as opções acima referidas auferem de tratamento VIP à chegada. Todas as opções incluem TV, minibar, cofre digital, *wi-fi*, secador e *amenities* de casa de banho.

A estadia coloca serviço de transporte, campo de ténis, parque infantil, piscina exterior, parque de estacionamento, sala de jogos, canoagem/gaivotas e clube náutico.

Preços (diários) incrementam 10€ aos fins de semana em época baixa:

Suite (máximo 2 pessoas): 130€/dia;

Júnior Suite (máximo 4 pessoas): 1 adulto 110€/dia útil; 2 adultos 100€/dia útil; 2 adultos e 1 criança 118€/dia; 2 adultos e 2 crianças 136€/dia.

Quarto com vista para o Lago (máximo 3 pessoas): 1 adulto 70€/dia útil; 2 adultos 98€/dia útil; 2 adultos e 1 criança 98€/dia.

Quarto com vista para o Jardim (máximo 3 pessoas): 1 adulto 60€/dia útil; 2 adultos 70€/dia útil; 2 adultos e 1 criança 88€/dia.

Preços (diários) não diferem entre dia útil e fim de semana em época alta:

Suite (máximo 2 pessoas): 180€/dia;

Júnior Suite (máximo 4 pessoas): 1 adulto 125€/dia; 2 adultos 125€/dia; 2 adultos e 1 criança 143€/dia; 2 adultos e 2 crianças 161€/dia.

Quarto com vista para o Lago (máximo 3 pessoas): 1 adulto 95€/dia; 2 adultos 105€/dia; 2 adultos e 1 criança 123€/dia.

Quarto com vista para o Jardim (máximo 3 pessoas): 1 adulto 85€/dia; 2 adultos 95€/dia; 2 adultos e 1 criança 113€/dia.

4. Caracterização do Setor do Turismo

Neste capítulo será analisado o impacto do turismo na economia portuguesa, bem como a evolução da oferta e da procura no sector turístico.

De acordo com dados publicados pelo Turismo de Portugal, em 2018 as receitas turísticas internacionais ascenderam a 16,6 mil milhões de euros, o que traduz um crescimento de 9,6% e mais 1,5 mil milhões, face a 2017, correspondendo a 8,2% do PIB (+0,4 p.p. face ao ano anterior). Relativamente à Balança de Pagamentos, a rubrica Viagens e Turismo tem um peso de 18,6% nas exportações globais, 29,2% das exportações de bens e 51,5% das exportações de serviços.

Estes resultados, refletem a importância do setor na economia e reforçam a posição de principal sector exportador. De acordo com os últimos dados publicados pelo INE (2018), relativamente à Conta Satélite do Turismo (CST) para 2017, estima-se que o Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo (VABGT) tenha alcançando 7,5% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) da economia nacional, refletindo um crescimento de 13,6% em termos nominais, superior ao VAB da economia nacional (4%). (Vide Anexo 1)

A crescente importância do sector também se traduz na criação de emprego, sendo que em 2018 as atividades relacionadas com alojamento, restauração e similares empregaram 328,5 mil indivíduos, mais 5,3 mil pessoas do que em 2017, representando 6,7% do total da economia.

Em 2017, no que concerne a resultados internacionais Portugal situou-se no 14º destino mais competitivo do mundo, 17ª posição mundial em chegadas de turistas e 21ª posição mundial em receitas turísticas.

Considerando os dados do INE, em 2018, Portugal dispunha de 5.225 estabelecimentos de alojamento turístico em funcionamento mais 5,4% face a 2017, 177.532 quartos e capacidade total de 409.036 camas, mais 2,6% face ao ano anterior. As taxas de ocupação cama situam-se nos 52,1% (-0,8 p.p. face a 2017) e quarto em 65,1% (-1,5 p.p. face a 2017), sendo os estrangeiros responsáveis por 72,4% da ocupação. E no que respeita à rentabilidade por quarto (RevPar) situou-se nos 48,6€ em 2018, mais 1,9€ do que no ano anterior (Vide Anexo 1).

Em 2018, o número de hóspedes cresceu a um ritmo superior ao das dormidas, Portugal recebeu quase 25 milhões de hóspedes mais 3,8% do que em 2017, o que se traduziu num acréscimo de mais 0,9 milhões. De onde se destaca, o crescimento de 5% mais 463 mil nos hóspedes nacionais e 3% mais 441 mil nos estrangeiros. No que concerne às dormidas, registaram-se 66,1 milhões de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros, mais 1,7% face a 2017, com maior crescimento relativo nas dormidas nacionais 5,8% do que nas dormidas de estrangeiros 0,1%.

A Europa foi responsável por 81% das dormidas turísticas de estrangeiros em Portugal. Relativamente ao tipo de alojamento, a preferência dos turistas incide sobre os hotéis 61,1%, seguindo-se o alojamento local com 12,3%, 11,5% hotéis-apartamento, 7,3% apartamentos turísticos, 3,9% aldeamentos turísticos, 2,7% turismo no espaço rural e turismo de habitação e 1,3% pousadas e quintas de madeira (Vide Anexo 1).

De acordo com o Turismo de Portugal, em 2018, registaram-se 3,9 mil milhões de euros em proveitos globais mais 7,3% e mais 267 milhões de euros face a 2017. No que se refere os proveitos de aposento, registaram-se 3,0 milhões de euros mais 7,9% e mais 215 milhões, representando 74,8% dos proveitos globais (+ 0,4 p.p face a 2017), refletindo a crescente rentabilidade da atividade dos meios de alojamento turístico (Vide Anexo 1).

5. Localização

A localização do empreendimento será no concelho de Vila de Rei. A decisão foi tomada com base nos seguintes critérios: *i)* a proximidade do rio e possibilidade de construção em confrontação direta com a linha de água; *ii)* boas acessibilidades (A1, A17, A13 e IC9), *iii)* o terreno tem licença para construção; *iv)* e a escolha da zona Centro prende-se com o facto de garantir um refúgio da confusão da cidade, num ambiente tranquilo em contacto com a natureza e relativamente próximo dos centros urbanos e dos principais aeroportos Lisboa e Porto.

O terreno escolhido para realização da atividade do *Monte das Candeias* tem cerca de 12 hectares (116.332 m²) e um custo de 195.000€ cerca de 1,67€/m² (Figura 4).

Figura 4: Localização do Monte das Candeias



Fonte: Remax – Rumo III

6. Análise Interna

As capacidades e recursos de uma organização constituem um poderoso ativo, na medida em que, dependendo da forma como se relacionam entre si, poderão desenvolver capacidades e dinâmicas ímpares que irão conferir à organização características próprias difíceis de imitar, traduzindo-se numa fonte de vantagem competitiva. Neste sentido, a análise interna desempenha um papel fundamental na busca de processos mais inovadores para alcançar vantagens competitivas sustentáveis (Hitt *et al.*, 2002).

6.1. Cadeia de Valor

Neste capítulo será realizada a análise interna organizacional, através do modelo da cadeia de valor apresentado por Porter (1985) e adaptado ao turismo por Poon (1993), permitindo analisar as áreas específicas através das quais a empresa cria valor, vantagem competitiva e maximiza a margem.

Neste contexto, Porter (1985) considera a existência de atividades primárias e de apoio. As atividades primárias estão relacionadas com a criação física do produto, venda, entrega ao cliente e serviço pós-venda. As atividades de apoio ou secundárias, complementam e auxiliam as anteriores, através da gestão de infraestruturas, recursos humanos e desenvolvimento tecnológico.

De acordo com o acima exposto, passamos à identificação das atividades primárias, para o caso em estudo:

Serviço no destino: disponibilização de toda a informação necessária à estadia (mapas da região, locais a visitar, atividades de lazer, etc.), realização de uma gestão eficiente de bagagens e hóspedes, disponibilização de um serviço e instalações de qualidade, bem como a prática de um acolhimento baseado na disponibilidade, simpatia e boa disposição.

Packing: *packing* dos serviços e produtos. O valor acrescentado poderá traduzir-se na negociação de comissões, preço e desenvolvimento do produto.

Distribuição: divulgação do produto no mercado. O valor acrescentado poderá ser criado através da escolha dos canais de distribuição, comissões, custo das vendas, gestão de base de dados de clientes e fidelização de clientes.

Marketing e Vendas: Disponibilização do produto no mercado e persuasão do consumidor, através de publicidade, divulgação nas plataformas e na web, gestão de venda e de programas que beneficiem os clientes frequentes.

Apoio a clientes: programa de suporte pós-venda. Acrescentar-se-á valor nesta atividade através da gestão e monitorização, tendo das reclamações como da satisfação dos clientes, rapidez de resposta e aconselhamento.

Procurement: Contratação, compra e arrendamento de serviços, de modo a alcançar preços mais competitivos e melhores condições contratuais.

No que respeita às atividades de apoio destacam-se as seguintes:

Desenvolvimento tecnológico e de sistemas: implementação de sistemas e tecnologia de apoio às atividades primárias, tais como sistema de reservas online, desenvolvimento de aplicações para internet, relatórios de vendas em tempo real e *Yield Management*.

Desenvolvimento de produto: desenvolvimento de novos produtos, serviços e oportunidades de mercado, através de parcerias, alianças novos destinos e segmentos de mercado.

Gestão de recursos humanos: recrutamento, seleção, recompensas e motivação. Construindo uma equipa com colaboradores de qualidade, apostando na formação e no trabalho em equipa bem como na prática de *empowerment*, de forma a alcançar um maior envolvimento dos colaboradores com a atividade da empresa, dando-lhes mais autonomia e poder de decisão.

Infraestruturas: gestão geral, controlo de financiamento e contabilidade, planeamento, controlo de qualidade e assessoria em termos legais. Irá garantir rapidez e qualidade na tomada de decisão, gerir custos com infraestruturas e assegurar níveis de qualidade coerentes.

Todas as atividades acima elencadas servirão para garantir o bom funcionamento da organização através do acompanhamento e *feedback* do serviço prestado e dos clientes, garantindo a identificação e implementação de melhorias que maximizem um processo que se pretende dinâmico e contínuo.

6.2. Modelo de VRIO

A estratégia competitiva de uma organização tem-se revelado um processo evolutivo, que será tanto mais eficiente, quanto mais rapidamente a empresa encontrar a sua posição na indústria na qual se insere. Para tal, a organização deverá fazer uso das suas capacidades e recursos, bem como analisar de que forma se relaciona com o ambiente e indústria a que pertence. Só aliando a componente externa (fatores que não pode controlar) à componente interna (as suas competências e recursos) conseguirá planear a sua forma de atuação, de modo a conseguir lidar com as forças que influenciam a atratividade da indústria e que determinam a intensidade de competição e a rentabilidade da mesma. Neste sentido, Barney (1991) veio reforçar as teorias de Porter, atribuindo uma especial ênfase à análise interna.

A visão baseada nos recursos, *Resource Based View (RBV)*, defende que a empresa deverá utilizar as suas capacidades e recursos, na definição de estratégias que visem o alcance de vantagens competitivas sustentáveis face à concorrência. Para que tal aconteça, esta deverá combinar a procura existente no mercado, a oferta da concorrência e o que própria empresa tem para oferecer que a destaque dessa mesma concorrência. Só através da utilização das suas potencialidades é possível alcançar vantagem competitiva (Barney e Hesterly, 2015).

Neste contexto, surge a matriz de VRIO, que consiste na conjugação de quatro indicadores: o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização (Barney *et al.*, 2007).

Uma organização consegue atestar o valor de um recurso se, através da sua utilização, for possível detetar uma oportunidade ou anular uma ameaça; a raridade diz respeito à quantidade de empresas que também detêm esse recurso; a imitabilidade identifica o quão difícil é para a concorrência replicá-lo e a organização que questiona se a empresa apesar de deter essa capacidade a consegue utilizar adequadamente. Este último indicador depende em larga escala dos sistemas internos de gestão de processo e equipas, que deverão estar organizados para explorar ao máximo o recurso, por forma a alcançar uma vantagem competitiva na sua utilização.

No entanto, só quando se verificam as quatro componentes da matriz de VRIO é possível alcançar uma vantagem competitiva sustentável face à concorrência. Caso contrário, a vantagem será frágil e temporária (Barney, 1991; Barney e Hesterly, 2015).

Quanto ao tipo de recursos empresariais, estes podem ser tangíveis ou intangíveis, sendo a intangibilidade menos suscetível de ser replicada. Assim sendo, consideram-se recursos tangíveis de uma empresa as tecnologias implementadas, os seus recursos humanos (*know-how* das equipas), a sua localização geográfica e os seus recursos organizacionais, ou seja, a forma como esta se organiza em termos de hierarquia e a forma como toda a instituição se relaciona com os restantes *stakeholders* que fazem parte do seu ambiente organizacional.

Dos recursos intangíveis fazem parte a sua reputação no mercado, a relação com clientes e fornecedores, as suas licenças e patentes, a sua imagem de marca e os segredos relacionados com a especificidade do negócio.

Atendendo ao facto de que nem todas as empresas detêm os mesmos recursos, uma vez que cada uma possui a sua entidade, cultura e características próprias, a sua estratégia deverá basear-se nas suas melhores capacidades (Barney e Hesterly, 2015).

Para o caso concreto do projeto em estudo, foi elaborada a matriz de VRIO, para identificação das suas competências e recursos bem como da sua capacidade para explorá-los (Figura 5).

Figura 5: Modelo de VRIO

Recurso/ competência	É Valioso?	É Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas
Experiência dos colaboradores	Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
Relação com produtores/fornecedores	Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
Recursos endógenos naturais de Vila de Rei	Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
Produtos de qualidade (Biológicos)	Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária
Gestão da relação com o cliente pós venda	Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária
Instalações Modulares	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Cultura e Valores (simpatia e disponibilidade)	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Marca (sustentabilidade ambiental)	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Elaboração do autor (2019)

A análise de VRIO do *Monte das Candeias* permite aferir que um dos seus principais recursos, gerador de vantagem competitiva sustentável, é a tipologia de alojamento modular. Uma vez que o formato do projeto constituído por módulos onde predomina a madeira, confere uma ligação perfeita entre conforto e o espaço envolvente natural, assegurando o distanciamento necessário entre cabanas para que cada hóspede possa desfrutar de tranquilidade na sua plenitude (Vide Anexo 30 e 31).

O formato do *Monte das Candeias* exige um investimento avultado, pelo que não é fácil de replicar. Na região, nenhum dos concorrentes tem a oferta parametrizada nos mesmos moldes e a única empresa concorrente que oferece algo similar é o retiro *Juicy Oasis*. Contudo, como obriga os seus hóspedes a uma permanência mínima de 7 noites, confere vantagem ao *Monte das Candeias* que deixa ao critério dos seus hóspedes o tempo de permanência.

A cultura e valores praticados são também uma fonte de vantagem competitiva sustentável do projeto, dado que todos os colaboradores deverão garantir um acolhimento de qualidade, que prima pela simpatia e disponibilidade, tentando sempre ir ao encontro das expectativas e necessidades demonstradas pelos hóspedes. A equipa deverá apresentar sugestões de locais a visitar, restaurantes de referência, atividades de lazer, meios de transporte bem como providenciar se necessário espaço para guardar bagagens, no caso se os hóspedes chegarem antes do *check-in*, todas essas atenções fazem parte do espírito incutido em todos os membros da equipa.

No que respeita às questões ambientais, da mesma forma que os clientes têm a consciência desperta para a problemática que se vive atualmente, também a marca *Monte das Candeias* será preconizadora de boas práticas, alertando para os perigos do lixo na floresta, facultando recipientes para que os hóspedes fumadores possam depositar as suas beatas em local apropriado e contribuindo para um ambiente mais sustentável através da procura e utilização de alternativas ao plástico.

Relativamente aos recursos que conferem vantagem competitiva temporária, destacam-se os produtos biológicos e artesanais, uma vez que estamos numa região de produtores e belíssimos produtos regionais, iremos optar por comprar ao produtor, contribuindo para a dinamização dos pequenos empresários da região. Em Vila de Rei, são muitos os produtores que escoam a sua

produção em feiras e mercados municipais, produtos como por exemplo frutas, queijos, enchidos, compotas e pão caseiro. Neste sentido, optámos por adquirir estes produtos aos fornecedores da região em detrimento das cadeias de supermercados. Oferecendo aos hóspedes produtos de qualidade artesanal, contrariamente às grandes cadeias que pela necessidade de grandes quantidades têm de recorrer a outro tipo de fornecedor.

Também a gestão do cliente no pós-venda assume uma grande importância, pelo facto de termos por objetivo a satisfação dos nossos clientes, é importante que a relação não termine no momento do *check-out*, queremos dar continuidade à nossa relação através do envio do email com a nossa *NewsLetter* e mostrando uma especial atenção para com clientes habituais através da oferta de atividades.

E para finalizar a análise, destacam-se os recursos que são valiosos, mas transversais a toda a concorrência, pelo que não são raros nem difíceis de imitar, como é o caso da experiência do nosso *staff*, da boa relação estabelecida com os fornecedores e os recursos naturais de Vila de Rei. Apesar da sua beleza, nomeadamente, a diversidade de paisagens, as praias fluviais, passadiços e percursos pedestres, estes não são exclusivos dos hóspedes em apreço, visto que são recursos de utilização pública.

7. Análise Competitiva

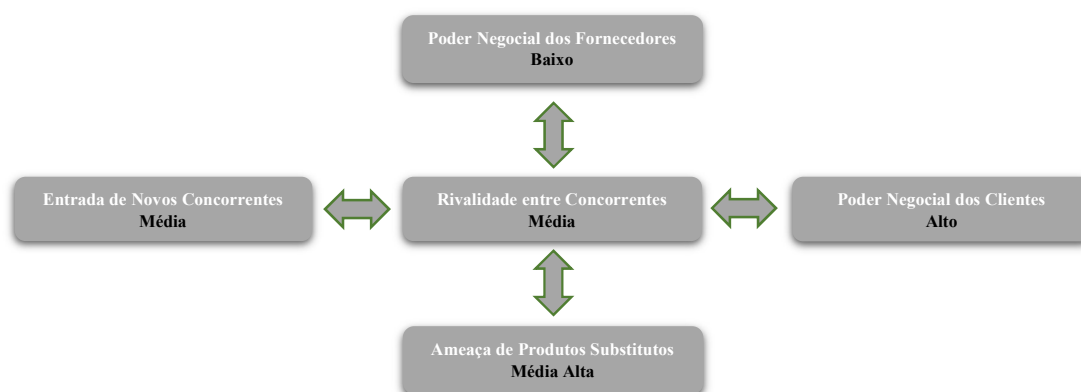
7.1. Cinco Forças Competitivas de Porter

A análise da competitividade de uma empresa, considerando o meio concorrencial onde esta irá atuar, dar-lhe-á uma perspetiva mais realista de toda a envolvente contextual e transacional. Neste contexto, o modelo das Cinco Forças de Porter (1980) avalia o grau de atratividade e o nível de lucro da indústria, com vista à definição de uma estratégia empresarial.

O modelo é composto por 5 tópicos, que avaliam o poder negocial de clientes e fornecedores, as barreiras à entrada de novos *players* no mercado, a relevância de produtos substitutos e a rivalidade existente entre a concorrência no mercado em questão.

Considerando o setor do turismo como o mercado onde o projeto se insere, iremos proceder à análise do mesmo conforme Figura 6 (Vide Anexo 32).

Figura 6: As Cinco Forças de Porter



Fonte: Elaboração do autor (2019)

7.1.1. Entrada de Novos Concorrentes

Portugal está na moda e nesse sentido o turismo tem registado uma procura crescente, independentemente da tipologia ou formato que este possa assumir. Do lado da oferta, uma vez que a procura apresenta padrões interessantes, também se tem verificado um aumento que aliado à existência de programas de apoio ao financiamento tem funcionado como um incentivo ao investimento no sector. Contudo, atendendo às especificidades do projeto tais como a elevada necessidade de capital uma vez que requer níveis elevados de investimento, o quadro legal e as licenças para construção, a identidade de marcas já existentes e o seu *know-how* acabam por obstaculizar a entrada de novos concorrentes no setor.

7.1.2. Poder Negocial dos Fornecedores

No que concerne ao fornecimento de utilidades essenciais ao desenvolvimento da atividade, como é o caso da energia, a aposta na eficiência energética dos alojamentos realizar-se-á através da instalação de painéis fotovoltaicos que permitirão gerar energia para eletricidade e gás, tornando o projeto menos dependente de fornecedores externos.

Relativamente ao fornecimento de matérias-primas, existe um número considerável de fornecedores e produtos substitutos pelo que o custo associado à mudança se revela baixo.

7.1.3. Poder Negocial dos Clientes

Na era da tecnologia onde a informação é difundida em segundos, os clientes têm o poder de enaltecer ou mostrar a sua insatisfação, possuindo a capacidade de influenciar as escolhas de futuros consumidores e ter impacto na atividade da empresa. O poder negocial dos clientes é elevado, uma vez que têm à sua disposição uma panóplia de outras opções disponíveis, estando cada vez mais informados e exigentes relativamente às ofertas e alternativas que existem no mercado.

7.1.4. Ameaça de Produtos Substitutos

A existência de produtos /serviços substitutos é um fator que exerce influência no desempenho da atividade, uma vez que tem impacto tanto na fidelização de clientes como na previsão das vendas. Neste contexto, tanto os hotéis como os aldeamentos apresentam preços semelhantes pelo que o custo associado à substituição é relativamente baixo. No entanto, nas tipologias de alojamento acima mencionadas, o serviço segue tendencialmente um modelo *standard* pouco inovador, o que beneficia o projeto em questão, que se destaca pela oferta de alojamento em casas modulares garantindo uma experiência de conforto aliado ao contacto direto com a natureza, pela sua localização privilegiada, indo ao encontro das expectativas dos clientes, que cada vez mais procuram por experiências autênticas.

7.1.5. Rivalidade entre Concorrentes

No perímetro definido que demarca a concorrência (Vila de Rei, Sertão, Ferreira do Zêzere e Figueiró dos Vinhos), existem 3 concorrentes diretos, sendo que dois deles o *Hotel Estalagem Lago Azul* e *Varandas do Lago*, possuem uma oferta variada no que concerne às experiências/atividades que proporcionam (piscina, passeios pedestres, bicicletas, ginásio, campo de ténis, parque infantil, minigolfe, passeios de canoa e gaivotas). No que respeita ao terceiro concorrente, o *Juicy Oasis*, embora apresente um conceito de retiro inovador com diversas atividades, este exige uma estadia mínima 7 dias, limitando os clientes que não desejam permanecer o período definido pelo alojamento.

7.1.6. Atratividade da Indústria

No âmbito da análise realizada às cinco forças de Porter (Vide Anexo 32), foi possível concluir que o sector no qual se insere o projeto *Monte das Candeias* apresenta um nível médio-baixo de atratividade, tendo este nível como referência os seguintes parâmetros:

Alta atratividade, a qual se consubstancia num baixo poder negocial dos fornecedores, constituindo uma vantagem para os clientes;

Média atratividade, a qual se reflete numa ameaça de novas entradas bem como na rivalidade dos concorrentes;

Baixa atratividade, tendo subjacente um alto poder negocial dos clientes e ainda a ameaça de produtos substitutos média-alta.

7.2. Método, Amostra e Análise de Resultados

A tipologia de alojamento modular do Monte das Candeias é um pouco diferente do alojamento convencional, pelos materiais utilizados e pela forma de construção/implementação das unidades, que tem vindo a ser cada vez mais utilizada em Portugal. Neste sentido, decidi que no âmbito do presente plano de negócio, seria interessante apurar qual a receptividade e o nível de conhecimento do mercado ao formato apresentado ao longo deste projeto, uma vez que sendo o turismo um fenómeno de massas, torna-se de extrema importância conhecer a realidade, através da quantificação dos gostos/tendências dos decisores (Firmino, 2007).

7.2.1. Metodologia

São diversas as dimensões que poderão caracterizar o produto turístico, pelo que no processo de investigação podem ser utilizadas diversas abordagens, compostas por diferentes métodos, de forma a produzir informação científica sobre os mesmos (Firmino, 2007). Neste caso, tendo em conta que o objetivo é apurar o conhecimento e a receptividade do mercado a uma tipologia de alojamento que já existe e tem vindo a assumir uma importância crescente no setor do turismo, nomeadamente em outras zonas do país, foi aplicado o método descritivo, cujo o processo visa a caracterização, registo e análise das características que se relacionam com o

fenómeno em estudo. Sendo este o método mais comum de ser utilizado quando se pretende recolher informação inexistente sobre um determinado objeto ou população. As principais vantagens do levantamento de informação através de *survey* é o conhecimento direto da realidade, a economia, a rapidez e a facilidade de quantificação (Gil,2008).

Neste caso, especificamente importa perceber se o conceito de casas modulares é/ou não familiar e caso não seja, facultar a informação, através de um *link* disponibilizado no questionário, de forma a aferir se existe o desejo de experienciar esta oferta.

Desta forma, como procedimento para recolha de dados, foi elaborado um questionário (Vide Anexo 28) com os seguintes objetivos:

- Aferir qual o nível de conhecimento relativamente à tipologia de casas modulares;
- Provar que a maioria da população inquirida gostaria de ter uma experiência neste tipo de alojamento;
- Perceber qual o montante que estariam dispostos a despende;
- Perceber se os inquiridos estariam dispostos a optar por esta tipologia em detrimento do alojamento convencional.

Considerando que nos encontramos na era digital consequência da evolução tecnológica, que nos confere um poder de difusão da informação à escala internacional, o questionário foi publicado nas redes sociais e respondido fora de Portugal, o que atesta a eficiência dos meios digitais de comunicação na difusão e facilidade de acesso à informação.

7.2.2. Amostra

As pesquisas de carácter social apresentam uma tal diversidade que se torna impossível conseguir incorporar todos os elementos que a constituem. Nesse sentido, a amostragem surge como uma solução, na medida em que é parte representativa do universo ou população em estudo (Lendrevie *et al.*, 2015).

Neste caso, a amostra caracteriza-se por ser aleatória e simples, considerando que todas as pessoas com acesso à internet tiveram oportunidade de responder. O questionário esteve *online* de julho a setembro de 2019 e foi possível reunir uma amostra para análise de 306 respostas. Para o efeito, o questionário foi partilhado no *Facebook*, *Instagram* e via *e-mail* e foi respondido

por população residente em todas as regiões do país e além-fronteiras, com o seguinte detalhe: 62,09% na zona metropolitana de Lisboa, 24,84% na zona Centro, 3,37% no Norte; 5,56% fora de Portugal, 1,63% Algarve, 1,31% Alentejo e com menos de 1% as regiões autónomas da Madeira e Açores (Vide Anexo 29).

O facto de a maioria das respostas terem ocorrido na zona metropolitana de Lisboa tem a ver com o facto de o questionário ter sido difundido entre grupos de colegas de faculdade, colegas de trabalho, amigos e familiares.

7.2.2. Análise de Resultados

Uma vez fechado o inquérito, os dados foram extraídos e trabalhados em Excel, para de seguida se proceder à análise e interpretação da informação recolhida.

No que concerne à caracterização da amostra, obtivemos resposta de indivíduos de todas as regiões do país e além fronteiras, a maioria da população inquirida encontra-se na faixa etária dos 34-41 anos com 28% de expressão, seguindo-se da faixa 26-33 com 26%, a faixa dos 42-49 com 15%, 13% dos 18-25, 10% dos 50-57 anos e a faixa etária dos maiores de 58 anos foi onde se verificou menor expressão 8%. No que diz respeito ao género 42% dos inquiridos são do sexo masculino e 58% feminino, quanto à formação académica, constatamos que 73% da nossa amostra tem formação superior, 23% com o 12ºano e apenas 8% com a escolaridade obrigatória (Vide Anexo 29).

Os resultados apresentam-se na generalidade positivos, uma vez que 93% da amostra inquirida costuma ficar hospedada em estabelecimentos hoteleiros, pelo que existe o hábito de pernoitar fora de casa.

Quando inquiridos relativamente ao conhecimento da tipologia modular, foi apurado que 63% da amostra já ouviu falar e 37% desconhece, sendo que foi partilhado um *link* para esclarecer aqueles que desconheciam a modalidade, foi aferido que dos inquiridos que não conhecem 96% deseja experimentar e dos que já ouviram falar 99% gostaria de ficar alojado neste tipo de oferta, pelo que é possível identificar que existe interesse e curiosidade nesta modalidade. Assim, o *Monte das Candeias* deverá apostar na sua divulgação e promoção (Vide Anexo 29).

Relativamente à questão referente à experiência em pernoitar num alojamento com estas características, verifica-se que 15% da amostra já experienciou este tipo de alojamento. Desta feita, é possível observar este resultado como uma oportunidade visto que para além de a maioria não ter experienciado (85%) também não identificam a concorrência, uma vez que 74% da amostra não conhece nenhum negócio com esta oferta. Quando confrontados com a questão se escolheriam este alojamento em detrimento de uma modalidade convencional, a resposta foi francamente positiva, 92% dos inquiridos manifestou uma resposta positiva (Vide Anexo 29).

Relativamente ao preço por noite que estariam dispostos a pagar 49% das respostas situaram-se no intervalo entre 60€-120€, seguindo-se de 32% até 60€, 18% entre 120€-180€ e 1% mais de 180€ (Vide Anexo 29).

De forma geral, foi possível validar o interesse e curiosidade pela modalidade apesar de ainda existir uma percentagem significativa na amostra que não ouviu falar, mas que ainda assim depois de esclarecida mostrou-se agradada com as características do produto hoteleiro.

7.3. Análise SWOT

Neste capítulo, realizar-se-á a análise SWOT sistémica do projeto que visa a conjugação do ambiente externo (oportunidades e ameaças) com o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) da organização. Desta forma, será possível aferir quais as capacidades, recurso e limitações da empresa, que deverão ser considerados aquando da definição/redefinição das *guidelines* que levarão à prossecução dos objetivos definidos para o negócio, conforme se segue no quadro abaixo:

Quadro 5: Análise SWOT

A. Pontos Fortes	B. Pontos Fracos
A.1. Recursos endógenos naturais de Vila de Rei; A.2. Cultura/Gastronomia; A.3. Localização do empreendimento; A.4. O turismo representa uma prioridade estratégica para a autarquia.	B.1. Elevado nível de investimento; B.2. Fraca promoção da marca Centro de Portugal; B.3. Dificuldade em diferenciar o serviço base; B.4. Insuficientes redes de colaboração para desenvolvimento de produtos turísticos diferenciadores e atividades de <i>cross-selling</i> .
C. Oportunidades	D. Ameaças
C.1. Contacto direto com a natureza; C.2. Crescente procura do turismo de natureza e ecoturismo; C.3. Generalização do uso das redes sociais e meios digitais; C.4. Existência de programas nacionais de atração de investidores (ações AICEP).	D.1. Oferta de outros destinos; D.2. Desvalorização da zona centro do país; D.3. Sazonalidade; D.4. Existência de barreiras ao acesso à região Centro do país (portagens e SCUT).

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Desafios (Forças vs Oportunidades)

(A.2. + A.3. + C.1. + C.2.) As atuais tendências da procura pelo turismo de natureza e ecoturismo, são acompanhadas pelas características do serviço prestado, tipologia de alojamento e por todo o meio envolvente que permite o contacto direto com a natureza.

(A.1. + A.4. + C.3.) A riqueza natural de que o Concelho dispõe, aliada ao facto de a autarquia reconhecer as vantagens do turismo, garante o investimento público em infraestruturas nas zonas de lazer a visitar.

(A.1. + C.1.) Os recursos naturais e paisagísticos existentes permitem o desenvolvimento de diversas atividades tais como a prática de escalada, pedestrianismo, canoagem, prática de *wakeboard*, passeios de moto 4, passeios de barco ou simplesmente desfrutar da beleza paisagística e da diversidade de praias fluviais existente.

Avisos (Forças vs Ameaças)

(A.2. + A.3. + D.2.) Vila de Rei possui uma localização privilegiada, onde é possível sair da azáfama das grandes cidades tal como Lisboa, em menos de 1h:30m, tornando-se no destino ideal para aqueles que procuram usufruir de uma rica cultura gastronómica e paisagística, com a possibilidade de aliar a prática de atividades desportivas, sem despende de um longo período de viagem e certamente irão contrariar a tendência de desvalorização da região.

(A.4. + A.2. + D.3.) As iniciativas e eventos organizados na região, tais como eventos desportivos ligados ao *wakeboard*, ciclismo, atletismos, canoagem, pedestrianismo, concentrações de grupos organizados como *motards*, realização de feiras de artesanato e gastronómicas, com o intuito de através da partilha de costumes e cultura da região atrair o turismo e contrariar a sazonalidade.

Restrições (Fraquezas vs Oportunidades)

(C.3. + B.2. + B.3.) Apostar nas novas tecnologias da informação e comunicação para garantir a divulgação do empreendimento turístico bem como do serviço e atividades prestadas.

(C.4. + B.4.) Os programas de incentivo ao investimento privado funcionam como um impulsionador da atividade, por forma a alcançar o crescimento do sector garantindo a diversificação de atores e consequentemente a diversificação de parcerias, enriquecendo assim as possibilidades de oferta disponível para os clientes.

Riscos (Fraquezas vs Ameaças)

(B.1. + B.2. + D.2. + D.4.) A fraca divulgação da região aliada à existência de barreiras ao acesso, são um constrangimento que poderá ser ultrapassado através da promoção, divulgação

e diversificação da informação disponível, por forma a tornar a visita atraente garantindo desta forma o retorno do investimento.

(B.4. + D.1.) A oferta de outros destinos por parte de outros agentes, deverá ser colmatada através do estabelecimento de relações com as redes já existentes por forma a garantir que o empreendimento é sugerido aquando do momento de pesquisa e organização da viagem.

8. Análise Estratégica

8.1. Análise de Negócio

Este capítulo tem como objetivo a formulação da estratégia a seguir, para que a empresa consiga alcançar os objetivos a que se propôs. Para que tal se verifique, é requisito obrigatório a definição clara de todas as metas bem como de qual o caminho a percorrer, considerando todas as competências e fraquezas internas, mas também as da concorrência, de forma a garantir a definição de um modelo estratégico adaptado à realidade. Neste sentido, uma estratégia empresarial é composta por dois segmentos: a estratégia de negócio e a estratégia corporativa. Sendo que a estratégia de negócio define a forma de competição dentro da indústria e a estratégia corporativa a forma como se poderá alcançar vantagem competitiva através de políticas e planos de ação (Andrews, 1971; Freire, 1997).

8.1.1. Estratégias Genéricas de Porter

A importância estratégica competitiva das empresas foi ganhando maior ênfase ao longo do tempo e segundo Porter (1985) consiste na força que alavanca as empresas a fazer mais e melhor, pelo que cada uma deverá definir a sua estratégia de forma a conseguir alcançar um produto/serviço com valor superior ao oferecido pela concorrência.

Assim sendo, a forma como a empresa se posiciona na sua indústria vai culminar nas estratégias genéricas de Porter, que defendem que para o alcance de vantagem competitiva a empresa deverá adotar uma de duas estratégias de negócio, pela diferenciação ou liderança pelos custos (Porter, 1985, Barney e Hesterly, 2015). Da mesma forma, que terá de optar a nível do seu foco competitivo, servir todo o mercado ou apenas parte dele.

Estamos na presença uma estratégia de diferenciação quando a empresa opta por praticar um preço mais alto, para comercializar um produto/serviço de melhor qualidade. E no caso da liderança pelos custos, a mesma ocorre quando a empresa toma a decisão de vender um produto/serviço a um preço mais baixo do que o praticado no mercado, mas sem comprometer a qualidade, mantendo o nível satisfatório, neste caso há um maior foco no processo através da padronização da produção.

Considerando o acima exposto, uma empresa para garantir a sua vantagem competitiva terá de escolher o seu posicionamento quanto ao tipo de estratégia genérica a seguir. Caso não haja enquadramento “*stuck in the middle*”, ou seja, não se tenha especializado em nenhuma delas, acaba por perder vantagem competitiva, uma vez que a concorrência vai especializar-se e focar todas as suas capacidades na sua escolha para se manter forte, pelo que as empresas que não o fizerem, caminham quase impreterivelmente para uma *performance* abaixo da indústria em que se inserem e dificilmente conseguirão deter uma vantagem competitiva sustentável.

No entanto, Barney e Hesterley (2015) vêm contrariar a visão acima apresentada, defendendo que uma empresa pode obter vantagem competitiva e ter sucesso, levando a cabo as duas estratégias competitivas. Esta situação é passível de se verificar, no caso em que a empresa canalize o seu foco para a produção de produtos/serviços diferenciadores no mercado, a ponto de se verificar um aumento do volume de vendas, fruto da boa receptividade por parte dos clientes. Este poderá ser um facto gerador de economias de escala e consequente de diminuição dos custos. Neste sentido, torna-se possível aferir que uma liderança pela diferenciação pode conduzir a uma liderança pelos custos.

Da mesma forma que, se a empresa decidir implementar simultaneamente uma estratégia de liderança pelos custos e de diferenciação do produto/serviço, através da gestão das contradições que cada uma delas comporta, deverá garantir que tem uma equipa coesa, uma boa relação entre colaboradores, a tecnologia necessária, bem como garantir uma gestão eficiente da relação entre colaboradores e instituição. Sendo estas dinâmicas extremamente difíceis de assegurar, as empresas que alcançarem êxito nesta gestão detêm um ativo valioso que se poderá traduzir numa vantagem competitiva.

No caso do Monte das Candeias, atendendo a características específicas do projeto como o número reduzido de unidades de alojamento, o alcance de economias de escala não é aplicável,

pelo que a empresa terá de se focar numa estratégia de diferenciação do serviço/produto hoteleiro para se conseguir posicionar em termos competitivos.

Neste sentido, no que diz respeito às infraestruturas o tipo de alojamento disponibilizado, casas modulares, não faz parte da oferta disponibilizada pela concorrência, garantindo assim uma diferenciação do produto hoteleiro. Considerando os resultados do inquérito realizado (Vide Anexo 29), trata-se de uma modalidade ainda desconhecida por um número considerável da amostra pelo que, o facto de se tratar de uma nova experiência lhe confere diferenciação da demais oferta disponível. Relativamente ao preço está alinhado com a concorrência e praticar um preço mais baixo não faz parte da estratégia adotada.

Por esse motivo, o serviço prestado no local terá assumir um padrão de qualidade elevado, primando por um acolhimento onde a simpatia e disponibilidade são referencia, a informação a dispensar aos hóspedes deverá ser o mais completa possível e a gestão de bagagem antes do *check-in* e após o *check-out* será assegurada pela empresa, para que o cliente possa usufruir ao máximo do tempo que tem disponível. Desta forma, a gestão da relação com o cliente assume para a organização uma importância adicional, pelo que iremos monitorizar os *feedbacks* no pós-venda para melhorar a satisfação e qualidade do serviço. Clientes recorrentes terão naturalmente de ser presenteados com, por exemplo, uma atividade gratuita.

Relativamente à forma de distribuição, as plataformas *Booking* e *Trivago* serão o nosso principal canal e optámos por parceiros que nos proporcionam condições contratuais tais como reduzir a percentagem cobrada sobre as vendas em função da antiguidade da relação.

No *procurment* teremos em consideração a escolha de produtores da região, em que a boa relação estabelecida permitirá o alcance de condições comerciais que beneficiem ambas as partes.

Em termos de recursos humanos, o nosso objectivo é que a equipa cresça a par com a organização. Para tal, a formação *on job* irá permitir a prestação de um serviço mais eficiente o que naturalmente será recompensado. O *empowerment* será uma prática constante, uma vez temos todo o interesse em promover o entrosamento e participação dos colaboradores nas atividades do *Monte das Candeias*, conferindo-lhes maior autonomia de decisão e responsabilidades.

8.2. Análise Corporativa

8.2.1. Estratégia de Produtos - Mercados - Matriz de Ansoff

De acordo com Ansoff (1965), as decisões estratégicas de uma empresa envolvem todas as relações que se estabelecem entre a organização e o ambiente onde esta se insere. Neste sentido, foi concebida a matriz de Ansoff que auxilia gestores e demais profissionais a entender quais os riscos associados ao crescimento dos negócios, estabelecendo a relação produtos-mercados. Para o efeito, a matriz relaciona todos os produtos/serviços prestados pela empresa com o seu mercado-alvo. Através desta análise obtemos uma visão global dos segmentos de mercado e das necessidades existentes.

Desta forma, a matriz de Ansoff considera quatro estratégias de crescimento baseadas no produto e no mercado, sejam eles novos ou já existentes e de acordo com as metas a alcançar, assim sendo contempla: a estratégia de penetração de mercado (aumentar as vendas de produtos existentes no mercado que já existe); a estratégia de desenvolvimento de mercado (entrar num novo mercado comercializando os produtos existentes); a estratégia de desenvolvimento de produto (introdução de novos produtos no mercado existente) e a estratégia de diversificação (introdução de novos produtos em novos mercados).

No caso do projeto em estudo a estratégia seguir, nesta fase inicial, será a estratégia de desenvolvimento de produto, uma vez que pretendemos introduzir uma nova tipologia de produto hoteleiro num mercado que já existe. Para tal será necessário o robustecimento da promoção de vendas e publicidade, bem como o investimento que garanta a nossa presença em plataformas digitais de forma a alcançar não só o mercado nacional, mas também clientes não residentes.

8.2.2. Outsourcing

O *outsourcing* ou a terceirização de serviços, constitui um recurso muito utilizado por diversas empresas, uma vez que transferindo a responsabilidade de uma função específica para uma entidade externa, as organizações veem satisfeitas as suas necessidades, sem ter de despende dos seus recursos internos para assegurar determinados serviços específicos, ficando assim libertas para se dedicarem ao seu core *business*. Uma vez que nos encontramos numa era

particularmente intensa e competitiva, a externalização dos serviços torna-se fonte de vantagem competitiva, uma vez que tem como consequência o aumento da qualidade e performance da empresa nas suas várias vertentes, funcionando o *outsourcing* como uma importante ferramenta estratégica que permite a mudança organizacional.

Neste sentido, as empresas optam por contratar os serviços de uma entidade externa, que para além de imputar custos menores à organização, o serviço é realizado de uma forma mais eficiente uma vez que a prestação desse serviço é o setor de especialização da empresa contratada. Verifica-se um potencial crescente no *outsourcing* associado às novas tecnologias da informação, pela velocidade com que os processos de atualização e mudança ocorrem bem como os custos a ele associados Quinn (2000).

No caso do *Monde das Candeias*, apenas iremos recorrer à estratégia de *outsourcing* em duas áreas, no que respeita à externalização do serviço de contabilidade, passando para a entidade Akkounting - Contabilidade e Gestão a responsabilidade quanto à entrega de todas as obrigações fiscais, bem como a elaboração das demonstrações financeiras e demais informação de apoio à gestão e para recrutamento dos colaboradores iremos recorrer aos serviços da Randstad - Prestação de Serviços II.

9. Formulação da Estratégia

9.1. Visão, Missão e Valores

Visão

Sermos reconhecidos como uma empresa responsável e sustentável, que proporciona uma experiência autêntica e revigorante, através do contacto direto com a natureza e garantir a promoção/projeção da marca Centro de Portugal.

Missão

Atuar de forma responsável e segura ao nível social e ambiental, fornecendo aos nossos clientes um serviço de qualidade por excelência e fornecendo uma panóplia de atividades que contribuam para o conhecimento da cultura e costumes da região, promovendo momentos de

relaxamento através de um contacto mais direto com a natureza e inculcando a importância do respeito pela natureza, encorajando os nossos hóspedes à prossecução de boas práticas ambientais.

Valores

A cultura organizacional consiste no conjunto de valores e ideologia praticada por todos aqueles que fazem parte da organização, baseando-se nos princípios de respeito, integridade, honestidade, transparência, rigor e qualidade, que deverão ser praticados por todos aqueles que ingressarem e fizerem parte deste desafio.

9.2. Objetivos da Empresa

Os objetivos estratégicos constituem as metas que a empresa deverá atingir de forma a garantir o alcance da missão e valores que ela própria estabeleceu.

Neste sentido, o *Monte das Candeias* tem como principais objetivos estratégicos criar uma empresa com uma imagem enquanto entidade sustentável e socialmente responsável, que incute nos seus hóspedes valores ambientais. Adicionalmente, criação de valor económico-financeiro, bem como reconhecimento para os seus promotores enquanto entidades participadoras num projeto sustentável.

Para tal, iremos apostar na criação de parcerias estratégicas com o intuito de projetar a marca, analisar e potenciar a informação que obtemos dos clientes para poderemos tornar a oferta mais personalizada indo ao encontro das suas necessidades e ainda apostar na formação continua dos nossos recursos humanos.

Desta forma, o *Monte das Candeias* pretende ser, a curto/médio prazo, uma referência no sector do turismo, alcançando no médio/longo prazo (6 anos) um volume de negócios de 441.000€ e uma taxa de ocupação na ordem dos 70%.

9.3. Fatores Críticos de Sucesso

Para que uma empresa possa prosperar e cumprir os seus objetivos e missão, é necessária a compreensão dos seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Estes podem variar de empresa para empresa e são essenciais ao planeamento estratégico, pois determinam quais os elementos fulcrais para alcançar o sucesso, através de um planeamento adequado e investimento nos processos corretos. Neste sentido, os FCS podem ser determinados por fatores tais como o sector em que a empresa se insere ou as características que a organização possui e a destacam face à concorrência.

Considerando o acima exposto, o *Monte das Candeias* identificou os seguintes FCS:

- Qualidade, rigor e inovação nos serviços prestados e instalações;
- Rapidez e disponibilidade no atendimento ao cliente;
- Formação e gestão da motivação dos nossos colaboradores;
- Estratégias de promoção e *marketing* assertivas;
- Relação de proximidade com os fornecedores.

10. Implementação Estratégica

10.1. Marketing-Mix

O *marketing-mix* consiste na combinação e articulação, por parte da empresa, de diferentes variáveis do *marketing* de forma a garantir a comercialização dos seus bens e serviços. Após a identificação do mercado alvo, segue-se a identificação dos instrumentos e da estratégia a seguir, que garanta a satisfação das necessidades dos clientes e a vantagem competitiva face à concorrência.

Neste sentido, importa referir que o *marketing-mix* é composto por quatro elementos fundamentais do marketing, os “4P”, sendo eles *product*, *price*, *promotion* e *place*. A gestão articulada destes elementos deverá persuadir o comportamento dos clientes, de forma a satisfazer as suas necessidades e em simultâneo atingir os objetivos de *marketing* da empresa (Işoraité, 2016).

10.1.1. Produto

O produto, no contexto de *marketing-mix* pode traduzir-se num bem físico ou prestação de um serviço, colocado à disposição do consumidor e pelo qual ele esteja disposto a pagar. Regra geral, consiste na oferta de algo que atenda a uma necessidade de mercado e cujo a sua aquisição permita satisfazer o desejo e/ou necessidade do sujeito após a sua compra ou consumo (Singh, 2012).

O autor refere ainda que o conceito de produto é bastante amplo incluindo não só produtos e serviços, mas também experiências, pessoas, lugares, direitos de propriedade, informações, negócios e ideias.

Nesta fase inicial o *Monte das Candeias* terá de dar uma especial ênfase à tónica captação de clientes, para alcançar o sucesso irá apostar na qualidade dos seus recursos humanos, prestando um serviço de excelência aliado à possibilidade de proporcionar, para além do alojamento, experiências através de atividades que permitam o contacto direto com a natureza, com a gastronomia e cultura da região.

Nesse sentido, para além das nossas instalações que serão compostas pelas unidades modulares (Vide Anexos 30 e 31), com piscina, jacuzzi e campo de ténis, existirá à disposição dos hóspedes um serviço de bar onde poderão degustar as iguarias da região, bem como existirão packs de atividades tais como passeios de barco, canoagem e futuramente preparação de cestas para realização de piqueniques e realização de *workshops* de artesanato e padaria tradicional, em parceria com os comerciantes da região e com a santa casa da misericórdia, com o objetivo de incluir os idosos neste projeto de passagem de conhecimento de práticas artesanais.

A construção deste projeto será evolutiva, o *Monte das Candeias* irá construir e direccionar o seu caminho com base nas expectativas e sugestões dos seus clientes.

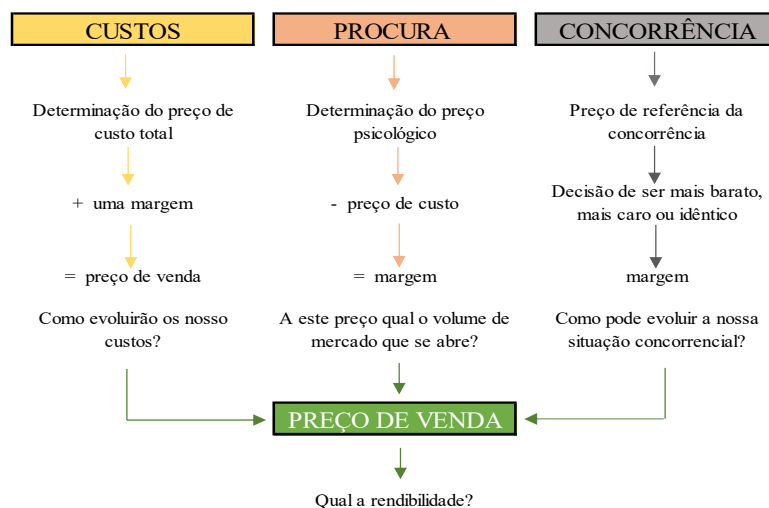
10.1.2. Preço

O preço é uma das componentes do *marketing-mix* mais fácil de manipular e é ainda a que produz efeitos mais imprevistos e generalizados. As oscilações desta variável fazem-se sentir ao nível das vendas e ao nível a rendibilidade do próprio negócio, assumindo por isso um

carácter estratégico. Por este motivo, o preço terá de incorporar o equilíbrio entre os objetivos da empresa e o conhecimento adquirido sobre os clientes. A definição do preço de um produto/serviço no momento do seu lançamento é impreterivelmente uma decisão estratégica, uma vez que esta irá definir o seu posicionamento, imagem e percurso económico (Baynast *et al.*, 2018).

De acordo com o autor, todas as decisões relativas ao preço sejam elas táticas ou estratégicas são realizados em função de três temas: o custo, a procura e a concorrência (Figura 7).

Figura 7: Fatores Relevantes para a Elaboração de uma Política de Preço



Fonte: Elaboração do autor (2019)

O *Monte das Candeias* é um projeto que exige um investimento avultado. Contudo, as análises realizadas de forma a fazer um enquadramento o mais próximo possível da realidade, como foi o caso dos inquéritos realizados para apurar qual a receptividade da população a esta tipologia de alojamento, bem como a análise da concorrência, permitiu-nos aferir que o preço por noite não poderá ser inferior a 60€, uma vez que nos colocaria em termos de preço abaixo da concorrência e muito possivelmente iria colocar em causa a qualidade e reputação do serviço. Considerando o acima exposto e de acordo com a análise de viabilidade financeira levada a cabo, foi apurado um custo médio de 100€ por noite.

10.1.3. Distribuição

A distribuição é um aspeto de cariz estratégico fundamental do negócio, que consiste em assegurar que o produto ou serviço alcançam o mercado alvo. Independentemente da atratividade do produto/serviço no que concerne à relação qualidade/preço estes necessitam de ser colocados de forma adequada junto dos consumidores com vista ao alcance de um nível de aceitação satisfatório. Neste sentido, a distribuição, nada mais é do que os fluxos que se estabelecem ao longo dos canais entre produtor e consumidor.

Os canais, poderão ser constituídos por unidades organizacionais, que desempenhem funções que adicionem utilidade ao produto, tais como colocar o produto em locais convenientes ao consumidor, disponibilizar o produto num momento no tempo que satisfaça a necessidade do consumidor ou em simultâneo servir de veículo de informação útil à cerca do produto e sua validação. Desta forma, é acrescentado valor ao produto e através destes canais é alcançada uma maior eficiência na colocação dos produtos no mercado.

Considerando o acima exposto, o produtor tem como objetivo obter o referenciamento nos melhores distribuidores de forma a garantir uma boa cobertura do mercado potencial e deste modo, realizar uma política de “partenariado” com os distribuidores de forma a potencializar os ganhos comuns (Lendrevie *et al.*, 2015).

A escolha do modelo de distribuição mais adequado passa também pela forma de estruturação da cadeia distribuidora, esta poderá ser feita por meio de aquisição de intermediários no mercado alvo, criação de uma rede de distribuição ou criação de parcerias estratégicas com empresas locais (Lima *et al.*, 2015).

Na análise e definição das suas políticas estratégicas, o *Monte das Candeias* optou pela abordagem de comunicação através dos canais de distribuição, denominada por estratégia de empurrar, que consiste num verdadeiro envolvimento do produtor com os elos dos canais de *marketing* em termos de estratégias promocionais e de incentivo.

Atendendo ainda ao facto de que 45% dos utilizadores de internet com 40 ou mais anos, utilizam a internet para investimentos e assuntos com relevância, estes, em geral, dão grande relevância à informação e reagem de forma negativa às mensagens que dizem respeito somente à venda.

Os utilizadores são cada vez mais exigentes ao nível da confiabilidade das informações recebidas, bem como na inovação dos processos de atendimento das suas necessidades. A difusão das novas tecnologias e o *e-commerce*, são imperativos nos negócios na área do turismo, uma vez que permitem um alcance global, a partilha de *feedback* e experiências associadas, facilidade na transação e comodidade no pagamento (Pascarella, 2013).

Neste sentido, o *Monte das Candeias* optou por investir na criação de um site onde será possível a interação direta com o cliente e realizará a sua promoção através da internet e redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*. No que diz respeito ao estabelecimento de parcerias, destacamos as plataformas *Booking* e *TripAdvisor*, pela sua experiência no setor, pelo *know-how* e pelas funcionalidades que nos proporcionam.

As parcerias são consubstanciadas no modelo baseado em comissão, o que significa que será paga uma comissão por reserva realizada através da plataforma, que ronda os 15% do preço final cobrado ao cliente. Em contrapartida, contamos com o *know-how* de parcerias com mais de 20 anos de experiência, que nos facultam o acesso a um *website* e a um sistema integrado de reservas, disponibilizando ferramentas e funcionalidades inovadoras como o caso a *extranet Booking.com*, a *app Pulse* e os produtos *BookingSuite*, ferramentas analíticas que fornecem informação sobre o desempenho do negócio, podendo estabelecer comparações e levar a cabo análises dentro do setor, assim como planear estratégias de forma a conduzir o negócio para o caminho pretendido.

Ademais, estas ferramentas também proporcionam um serviço de apoio ao cliente 24 horas, 7 dias por semana, garantindo a promoção do empreendimento em motores de pesquisa como Google, Bing e Yahoo, assegurando que o *Monte das Candeias* é visto por uma vasta quantidade de potenciais clientes em 43 idiomas. No que concerne ao *feedback* prestado pelos clientes, será dada especial atenção e ênfase à verificação dos comentários dos hóspedes, certificando a sua legitimidade, o que permitirá melhorar a performance a nível operacional e reputacional.

10.1.4. Comunicação

Perante uma sociedade cada vez mais globalizada, o *Monte das Candeias* é alvo de pressões e de uma concorrência altamente competitiva. O mundo está em constante mudança e o papel da comunicação passou a ser um elemento fundamental na gestão, uma vez que a comunicação passou a ser de 360 graus conjugando ferramentas *on-line* e *off-line*, que para além de transmitir ao mercado as mensagens pretendidas, passou a receber o *feedback* do mercado dirigido à organização. (Baynast *et al.*, 2018).

Neste sentido, não basta fornecer um serviço de qualidade, com um preço justo e fazê-lo chegar ao cliente de forma a garantir o objetivo último do *marketing*, a venda. Os objetivos de comunicação do *marketing* passam também por informar, educar, lembrar os seus clientes dos seus produtos/serviços, persuadir, moldar comportamentos e estabelecer relações com os alvos definidos (Wirtz *et al.*, 2016). Uma vez identificados os alvos da comunicação e dos objetivos de comunicação é necessário escolher quais as ferramentas/variáveis de comunicação que melhor servem os propósitos definidos junto do alvo, podendo a comunicação assumir diferentes formas tais como: força de vendas, *marketing* direto, publicidade, relações públicas, patrocínios, promoções, *merchandising* e comunicação digital (Baynast *et al.*, 2018).

O *Monte das Candeias* é um projeto novo pelo que terá de investir na sua promoção, divulgação e projeção da sua marca. Nesse sentido, o mix escolhido para promover o negócio passa pela conjugação do *marketing* direto, da promoção e da comunicação digital.

Para tal, está incluído no projeto a criação do *Web-Site* institucional do *Monte das Candeias*, onde será possível a qualquer utilizador de internet aceder aos contactos mais diretos, *e-mail* e contacto telefónico, as informações institucionais, informação à cerca das infraestruturas, assim como a informação relativa às atividades disponíveis, preço e realização de reservas.

A comunicação digital também estará patente na estratégia de divulgação, através da dinamização das redes sociais como o *Facebook* e *Instagram*, onde serão disponibilizados passatempos de forma a promover a interação com o público. Será enviado aos clientes, uma *newsletter* com ações promocionais e será dada especial atenção para com os clientes reincidentes, uma vez que a valorização leva à fidelização pelo que será dada uma especial

atenção com este tipo de cliente. Os parceiros escolhidos, i.e., as duas plataformas *Booking* e *TripAdvisor*, teve por base as que foram consideradas serem de confiança e com o *know-how* necessário para alavancar o *Monte das Candeias*.

Está previsto no plano de marketing (Vide Anexos 8 e 9) um investimento de 1.000€ em *sponsoring*, direcionado a um digital *influencer*/*bloguer*.

Contudo, apesar das ações acima descritas o objetivo numa primeira fase, será focado na criação de uma rede de contactos com grupos de empresas, através da participação em Feiras de Turismo e Eventos, onde serão apresentadas as características do *Monte das Candeias* aos potenciais clientes e parceiros, numa política de *Soft Selling* com recurso a folhetos e catálogos. Adicionalmente, será dada ênfase à ótica de aproximar o cliente, cativar o interesse pelo serviço, perceber as suas necessidades e possíveis adaptações do serviço, para no final colmatar com a venda.

10.2. Recursos

O desenvolvimento organizacional está impreterivelmente relacionado com a atividade humana, o que concede importância às formas de organização do trabalho, uma vez que diferentes combinações sociais são passíveis de otimizar o desempenho organizacional. (Carvalho *et al.*, 2001).

10.2.1. Organograma

A estrutura organizacional de uma empresa é representada por todas as relações formais, retratadas num organograma, e pelas obrigações dos seus membros, tal como se encontram especificadas na descrição de funções e manuais de procedimento (Bilhim, 2008).

Neste sentido, considerando que estrutura adotada pela organização faz parte da sua estratégia, a empresa terá de escolher os moldes sobre os quais pretende criar a sua estrutura, nomeadamente no que concerne ao tipo de hierarquia, comunicação, divisão do trabalho a nível de especialização, classificação da estrutura genérica, isto é, se mecanicista ou orgânica, bem como a capacidade de adaptação ao meio envolvente. Segundo Teixeira (2011) podemos considerar a existência de sete tipos de estruturas organizacionais, nomeadamente a estrutura

simples, funcional, divisionária, por unidades estratégicas de negócio, holding, matricial e a estrutura em rede.

Considerando o acima exposto, a estrutura que mais se adequa ao *Monte das Candeias* é a estrutura simples. Uma vez que esta se caracteriza por possuir uma pequena tecnoestrutura, característica das empresas de pequena dimensão com reduzido leque de serviços, poucos colaboradores, fraca divisão do trabalho e baixa diferenciação entre unidades. Esta estrutura apresenta usualmente dois níveis, compostos o primeiro pelo diretor e o segundo pelos restantes trabalhadores, que se traduz numa supervisão direta, onde o poder de decisão é centralizado e a comunicação é horizontal (Mintzberg citado por Bilhim, 2008).

Relativamente ao organograma do *Monte das Candeias*, conforme Figura 8, o órgão de gestão será representado por mim, fundadora e única sócia da empresa. Todas as decisões serão da minha inteira responsabilidade em virtude de se tratar de uma microempresa.

Figura 8: Organograma Monte das Candeias



Fonte: Elaboração do autor (2019)

A estrutura organizacional representada no organograma será tripartida, sendo que o órgão de gestão deverá estar apto para desenvolver funções em todos os departamentos. O departamento administrativo incorpora as funções de planeamento, organização, direção e controlo ao bom funcionamento do negócio.

O departamento operacional engloba todas as funções relacionadas com a prestação do serviço, destacando-se para além do serviço prestado diretamente ao hóspede, a gestão de *stocks*, identificação dos produtos em falta, manutenção e limpeza do espaço interior e exterior, confeção de *snacks* a servir no bar, entre outras.

Por último, o departamento de marketing terá como principais tarefas a promoção e projeção da marca, com vista à captação de clientes e construção de uma boa imagem reputacional. Para que tal se verifique, será necessário o desempenho de tarefas de planeamento e gestão da comunicação, desenvolvimento de campanhas promocionais, análise do histórico de clientes com vista a premiar os reincidentes, criação de novas parcerias, estabelecimento de objetivos de venda, entre outros.

10.2.2. Recursos Humanos

Dentro de uma organização o capital humano apresenta-se como um fator determinante para o alcance de um bom desempenho, uma vez que cumpre aos colaboradores, no decorrer do desempenho das suas funções, contribuir para o crescimento e prosperidade do projeto.

Neste sentido, o *Monte das Candeias* considera que para prestar um serviço de qualidade aos seus hóspedes a sua estrutura de capital humano será composta por uma equipa de oito colaboradores a fim de garantir o bom funcionamento e manutenção do projeto.

Considerando o acima exposto, será necessário a contratação de dois colaboradores para a receção, que deverão assegurar a gestão das marcações, faturação e pagamentos, bem como garantir o acolhimento dos hóspedes, disponibilizando toda a informação necessária relativa à estadia, atividades que poderão desenvolver e pontos de interesse a visitar na região.

O *Monte das Candeias* disponibiliza a todos aos seus hóspedes pequeno-almoço e faz parte da estrutura um bar onde os hóspedes terão ao seu dispor snacks e refeições simples, pelo que iremos recrutar dois recursos para colaborar neste espaço.

No que concerne à manutenção do espaço, serão necessários dois colaboradores para assegurar a limpeza de interiores e lavandaria bem como um jardineiro para garantir a manutenção do espaço exterior.

Cabem-me a mim, enquanto gestora do projeto, colaborar em todas as áreas, com maior ênfase na negociação com fornecedores, estabelecimento de parcerias, participação em feiras, desenvolvimento de campanhas promocionais e acompanhamento da evolução do projeto, análise de desvios e estabelecimento de planos de ação a aplicar quando necessário.

10.2.3. Recursos Materiais

Para que seja possível colocar o projeto em uso, será necessário assegurar os diversos recursos materiais (Vide Anexo 20 e Tabela 8 do capítulo Capital Fixo e Amortizações), conforme se segue no Quadro 6:

Quadro 6: Recursos Materiais Necessários ao Funcionamento do Projeto

Espaço Físico	Aquisição do terreno em Vila de Rei (12 hectares com licença de construção).
Unidades Modulares	Instalação de 8 unidades para alojamento (5-T1 e 3-T2) e 2 unidades para instalação dos espaços comuns e arrumos (receção, bar, ginásio, sala de refeições e lavandaria).
Mobiliário e Utensílios	Alojamentos (mobiliário de quarto, secretárias, cadeiras, atoalhados, roupas de cama, tapetes, cortinados, candeeiros e demais elementos decorativos). Varandas (sofás, mesas de jardim e redes de alpendre). Cozinha/Bar/Sala de refeições (balcão, mesas, cadeiras, bancada, lava louças, utensílios de cozinha, talheres, louças, entre outros.) Receção (balcão, cadeiras, sofás e artigos de decoração).
Equipamento e Maquinaria	Alojamentos (televisão, ar condicionado, salamandra, secador de cabelo, telefone, máquina de café, minibar e jacuzzi). Ginásio (ar condicionado, passadeira, elíptica, <i>shoulder press</i> , tapetes e pesos). Cozinha/Bar/Sala de refeições (ar condicionado, exaustor, fogão, micro-ondas, frigorífico, máquina de lavar louça, máquina para sumos naturais, máquina de café, torradeira, máquina para crepes e tostadeira). Lavandaria e Arrumos (máquina de lavar e secar industrial, tábua e ferro de engomar). Jardim (corta-relva e utensílios de jardinagem).
Veículos	Veículo de 5 lugares. Atividades (bicicletas, moto4, canoas e motos de água).

Fonte: Elaboração do autor (2019)

10.2.4. Gestor do Projeto

A gestora do projeto serei eu, Patrícia Candeias, formada na área da economia e pós-graduada em gestão de empresas, com a ambição de ser mestre após a entrega e defesa do presente plano de negócio. Com experiência profissional na área de *tax* e *accounting*, tendo passado pela *Ernst & Young* e atualmente exercendo funções no departamento financeiro do BNI Europa. Embora se trate de um ramo de atividade novo para mim, tenho experiência em gestão de equipas e *know-how* a nível contabilístico, financeiro e fiscal que serão uma mais valia no exercício das minhas funções. Contudo, o projeto é de pequena dimensão, pelo que exige versatilidade uma vez que todas as áreas estarão sob meu escrutínio. Desta forma, compete à gerente definir e controlar os recursos materiais, recursos humanos, os procedimentos e políticas internas, as formas de financiamento, as políticas de *marketing*, entre outros aspetos a considerar, para o acompanhamento e sucesso do projeto.

10.2.5. Força das Vendas

A força das vendas de uma empresa é composta por todos os colaboradores com o objetivo de vender e promover os seus produtos e serviços. Uma vez que não dispomos de um departamento comercial para o exercício da nossa atividade, a força das vendas está implícita no atendimento e acolhimento a prestar aos nossos hóspedes, ao acompanhamento da estadia, tentando sempre que possível ir ao encontro das suas necessidades e adaptando sempre o discurso aos diferentes interlocutores. Uma boa comunicação é fundamental para que todo o processo se desenvolva de forma harmoniosa, acrescentando valor à relação com o cliente (Serra, 2012).

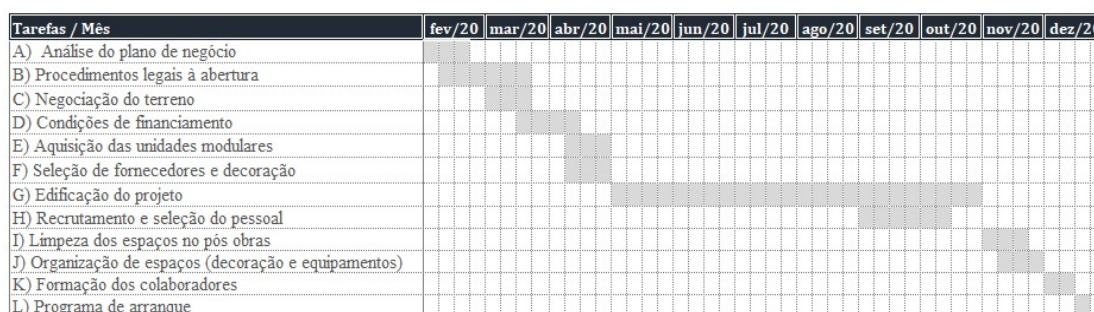
No *Monte das Candeias* existirá apenas uma equipa, que será composta por todos os colaboradores que integram este projeto. Seremos nós os principais responsáveis pela força das vendas e projeção da nossa boa imagem, “vestir a camisola” e dar o nosso melhor todos os dias será a nossa máxima.

10.2.6. Apoio Jurídico e Contabilístico

A rubrica de apoio jurídico e contabilístico será assegurada em regime de *outsourcing* pela empresa Akkounting – Contabilidade e Gestão, que ficará responsável pela elaboração e organização da contabilidade do *Monte das Candeias*, do *payroll*, bem como do apuramento e entrega de todas as obrigações fiscais (IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado, Retenções, Segurança Social, DMR – Declaração Mensal de Remunerações, IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas, etc.), tendo um custo mensal de 275€ + IVA.

10.2.7. Plano de Implementação

Após a identificação dos recursos necessários ao funcionamento do projeto no concelho de Vila de Rei, segue-se a fase de elaboração do plano de implementação. Nesse sentido, o gráfico de Gantt representado na Figura 9, identifica de forma faseada, a evolução das várias etapas a percorrer de forma a implementar o plano de negócio do *Monte das Candeias*.

Figura 9: Plano de Implementação – Gráfico de Gantt

Fonte: Elaboração do autor (2019)

A primeira etapa denominada por tarefa A, consiste numa análise mais refinada do presente plano de negócio de forma a identificar e corrigir possíveis erros do projeto. O plano de implementação deverá ter início em 2020, o decorrer desta análise não irá imputar quaisquer custos ao projeto e o tempo estimado para a sua realização é de três semanas.

De seguida, abordaremos a tarefa B que consiste na realização de todos os procedimentos legais à abertura da atividade. A realização desta tarefa implica a constituição da sociedade, submissão do pedido de informação prévia (PIP) na câmara municipal de Vila de Rei e licença para construção (neste caso será simples uma vez que as unidades são amovíveis e já existe licença) apenas será necessário a validação da licença para preparação das infraestruturas base e saneamento. O tempo estimado para a realização desta tarefa foi de quatro semanas.

Posteriormente, passaremos à negociação do terreno em Vila de Rei que se encontra subjacente na tarefa B. O terreno do projeto está identificado e disponível para venda na REMAX Portugal, foram estabelecidos contatos com o consultor imobiliário Luís Oliveira, que para além da informação relativa ao terreno adiantou que os proprietários estão abertos a propostas. Prevê-se que negócio se efetive em cerca de três semanas.

A realização da tarefa D pressupõe a negociação das condições de financiamento do projeto, neste caso o mesmo será financiado por capitais próprios e através de empréstimo bancário. No entanto, como se trata de uma tarefa com carácter negocial uma vez que importa verificar as condições de financiamento junto das entidades bancárias, de forma a apresentar o projeto e a atestar a sua viabilidade, dedicamos quatro semanas para esta tarefa.

Seguidamente passamos à tarefa D, que consiste na aquisição das unidades modulares junto do fornecedor Jular Madeiras, S.A., que para além da comercialização, assegura o contacto direto com gabinetes de arquitetura, ateliers de design de interiores e revendedores de materiais de construção, apresentando as soluções e produtos mais adequados para cada projeto. Neste sentido, o projeto arquitetónico, a realização das infraestruturas de base e as unidades modulares (*threehouses*) serão adquiridas junto desta entidade, as negociações deverão concluir-se em três semanas.

A aquisição de equipamentos e de artigos decoração, tarefa E, deverá realizar-se em simultâneo com a compra das casas pelo que o horizonte temporal estipulado é igual ao da tarefa acima, três semanas.

Após a negociação das casas modulares e das aquisições necessárias à sua decoração, passamos à tarefa G, que consiste na edificação do projeto. Esta tarefa também será assumida pela Jular, tornando-se esta entidade fornecedora responsável pela preparação das infraestruturas de base (saneamento, eletrificação, etc.) e posterior montagem dos *kits* modulares, preparados em fábrica para montagem no local. Este processo, deverá levar cerca de vinte e quatro semanas a concretizar-se.

A fase de recrutamento e seleção, denominada por tarefa H, deverá ser levada a cabo no início do oitavo mês do plano de implementação, e estimamos que o processo possa estar concluído em seis semanas.

A tarefa I de limpeza dos espaços interiores e exteriores, deverá iniciar-se na fase final da conclusão da edificação e deverá concluir-se em três semanas.

Uma vez limpo e organizado o espaço, tem lugar a tarefa J, onde é expectável que se inicie a decoração, montagem e instalação de equipamentos, a realizar-se no espaço de três semanas.

A formação dos colaboradores, tarefa K, realizar-se-á em duas semanas e inclui atividades de *team building*.

Por fim a tarefa L, define o plano de arranque, que deverá publicitar a inauguração do empreendimento, tendo um tempo estimado de execução de duas semanas.

11. Estudo da Viabilidade Económico-Financeira

O presente plano de negócio tem como objetivo apurar a viabilidade económica e financeira do projeto *Monte das Candeias*. A conclusão desta análise irá auxiliar a tomada de decisão que sustenta a implementação ou não do projeto empresarial.

Desta forma, de acordo com a informação disposta no trabalho, foram estipuladas previsões de vendas e de custos, de acordo com três cenários possíveis: pessimista, realista e otimista. Posteriormente, foram elaboradas as respetivas demonstrações financeiras de forma a atestar qual o valor atual líquido (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR) e o *payback period* do projeto.

11.1. Pressupostos

Em primeiro lugar, importa referir quais os pressupostos subjacentes à análise financeira a realizar, uma vez que estes influenciam os resultados a apurar, conforme se segue:

Quadro 7: Pressupostos da Análise Financeira

Taxas de IVA: Taxa Normal 23%; Taxa Intermédia 13% e Taxa Reduzida 6%;
Taxas de Segurança Social: Trabalhador 11% e Empresa 23,75%;
Impostos Indiretos: IRC 21% e Derrama Municipal 0% (Vila de Rei);
Prazos Médios (Meses): • Prazo Médio de Recebimentos Clientes 0,5; • Prazo Médio de Pagamento Fornecedores 1; • Prazo Médio de Pagamentos Estado – IVA 2,5; • Prazo Médio de Recebimento Estado – IVA Investimento 3; • Prazo Médio de Pagamentos Estado – Social 2,5; • Prazo Médio das Existências 2,5; • Prazo médio FSE 1.
Taxa de juro de ativos sem risco de 1,8%; segundo a <i>YIELD OT</i> a 10 anos de Portugal, de acordo com o PORDATA (Consultado a 14/08/2019);
Prémio de risco de mercado de 7,26% para Portugal, de acordo com o site <i>Damodaran online: Current Data</i> (Consultado a 15/08/2019);
Betas de empresas equivalentes de 60%, conforme <i>Unleverage Beta</i> do setor <i>Hotel/Gaming</i> que consta no site <i>Damodaran online: Home Page for Aswath</i> (Consultado a 15/08/2019);
Aumento salarial de 2% no 2º ano, 2,20% no 3º ano, 2,40% no 4º ano e 2,60% no 5º ano;
Taxas de inflação de 1,4% em 2020, 1,5% em 2021 de acordo com as previsões do BCE e de 2022 a 2024 assumimos uma taxa de 2%;
Depreciações em conformidade com o Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro de 2009.
Taxas de desconto calculada de 4,79%

Fonte: Elaboração do autor (2019)

11.2. Previsão de Vendas e Custos

De acordo com o Turismo de Portugal em 2018, a taxa de ocupação/quarto, por nomenclatura das unidades territoriais para fins estatísticos II (NUTS II), na Região Centro do país foi de 44,97%, pelo que considerando esta informação foi assumido o pressuposto de 40% na taxa de ocupação para o cenário base em análise.

Desta forma, atendendo ao facto de que o projeto oferece uma tipologia de serviço diferente do convencional, aliado às promoções levadas a cabo pelo Turismo de Portugal para dinamização da zona Centro, à tendência crescente do turismo nos próximos anos, bem como ao investimento em publicidade a realizar, de acordo com o plano de *marketing*, estimámos a seguinte evolução/crescimento das taxas de ocupação, para o cenário base, 15% em 2022, 10% em 2023, 8% em 2024 e 2025, 5% em 2026 e 3% para os restantes anos em análise.

Contudo, de forma a aferir qual o impacto nas vendas da alteração da variável taxa de ocupação, considerada uma das mais relevantes pelo facto de ser externa e de condicionar diretamente o nível de receita gerado. Assim sendo, foi considerada uma variação, relativamente ao cenário base, de menos 10% nas taxas de ocupação anuais que contribuem para cenário pessimista e de mais 10%, nas mesmas condições, para o cenário otimista (Tabela 1).

Tabela 1: Previsões Anuais de Vendas - Cenários

VENDAS ANUAIS PREVISTAS	2021	2022	2023	2024	2025
-10% (Cenário Péssimista)	174.559,23 €	213.901,70 €	245.933,04 €	275.976,93 €	312.195,84 €
0% (Cenário Base)	232.612,04 €	285.334,44 €	328.486,46 €	368.499,25 €	415.037,63 €
+10% (Cenário Otimista)	290.883,86 €	356.488,40 €	403.949,84 €	444.542,41 €	491.729,81 €

VENDAS ANUAIS PREVISTAS	2026	2027	2028	2029	2030
-10% (Cenário Péssimista)	334.489,63 €	351.867,45 €	375.193,74 €	394.618,91 €	434.288,09 €
0% (Cenário Base)	441.345,01 €	458.617,60 €	486.580,91 €	507.454,61 €	553.428,69 €
+10% (Cenário Otimista)	516.403,97 €	526.438,30 €	552.321,79 €	569.476,28 €	613.564,02 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Os Custos de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC), de acordo com a Tabela 2, estão previstos para os materiais consumíveis durante o decorrer da atividade de exploração, englobando *Amenities*, Materiais de Limpeza Higiene e Conforto, *Food and Beverage* do Bar (16%) e ainda os consumos decorrentes das atividades de Lazer (30%).

No que respeita aos consumos os mesmos são considerados como gastos (Vide Anexos 10, 11, 12, 13, 14 e 15).

Tabela 2: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Rubrica/Ano	2021	2022	2023	2024	2025
CMVMC					
Inventário Inicial	8.367,66 €	8.867,07 €	10.269,51 €	9.851,29 €	12.246,94 €
Compras	18.233,57 €	21.941,45 €	19.284,35 €	26.889,54 €	27.774,43 €
Inventário Final	8.867,07 €	10.269,51 €	9.851,29 €	12.246,94 €	13.340,46 €
1. Total CMVMC	17.734,15 €	20.539,02 €	19.702,57 €	24.493,88 €	26.680,91 €

Rubrica/Ano	2026	2027	2028	2029	2030
CMVMC					
Inventário Inicial	13.340,46 €	14.114,82 €	14.253,92 €	15.496,37 €	16.126,15 €
Compras	29.004,01 €	28.646,94 €	32.235,20 €	32.882,07 €	34.200,16 €
Inventário Final	14.114,82 €	14.253,92 €	15.496,37 €	16.126,15 €	16.775,43 €
1. Total CMVMC	28.229,64 €	28.507,84 €	30.992,74 €	32.252,29 €	33.550,87 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Relativamente à rubrica de Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), todos os custos foram estimados através do contacto com fornecedores e com empresas do sector da hotelaria, de forma a garantir a fiabilidade dos dados utilizados na projeção. Ao longo dos 10 anos dos períodos em análise, os valores foram influenciados por taxas de inflação próximas dos 2% (Tabela 3 e Anexos 10, 11, 12, 13, 14 e 15).

Tabela 3: Fornecimentos e Serviços Externos

MAPA DE FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS						
	2021	2022	2023	2024	2025	
1 SERVIÇOS ESPECIALIZADOS						
2 Trabalhos Especializados	3.715,45 €	3.782,33 €	3.857,97 €	3.935,13 €	4.013,83 €	
3 Publicidade e Promoção	35.825,87 €	41.360,84 €	47.217,31 €	53.007,75 €	59.464,16 €	
4 Conservação, Reparação e Inspeções	- €	- €	- €	- €	29,56 €	
5 MATERIAIS						
6 Ferramentas e Utensílios	- €	- €	- €	- €	- €	
7 Livros e documentação técnica	- €	- €	- €	- €	- €	
8 Material de Escritório	- €	- €	- €	- €	- €	
9 ENERGIA E FLUIDOS						
10 Eletricidade	6.984,08 €	8.222,91 €	2.493,99 €	10.018,99 €	11.005,09 €	
11 Água	1.083,52 €	1.286,74 €	485,91 €	1.570,18 €	1.726,35 €	
12 Gás	393,57 €	495,79 €	562,13 €	570,76 €	627,98 €	
13 Diesel	950,09 €	967,19 €	986,53 €	1.006,26 €	1.026,39 €	
14 DESLOCAÇÕES, ESTADAS E TRANSPORTES						
15 Deslocações e estadas	- €	- €	- €	- €	- €	
16 SERVIÇOS DIVERSOS						
17 Comunicações	1.101,90 €	1.121,74 €	1.144,17 €	1.167,05 €	1.190,39 €	
18 Seguros	1.124,26 €	1.144,49 €	1.167,38 €	1.190,73 €	1.214,54 €	
19 Terminal de Pagamento Automático	487,24 €	539,69 €	584,18 €	625,97 €	673,74 €	
TOTAL s/ IVA	51.665,96 €	58.921,72 €	58.499,59 €	73.092,82 €	80.972,04 €	

	2026	2027	2028	2029	2030	
1 SERVIÇOS ESPECIALIZADOS						
2 Trabalhos Especializados	4.094,11 €	4.175,99 €	4.259,51 €	4.344,70 €	4.431,60 €	
3 Publicidade e Promoção	48.525,10 €	51.078,78 €	53.151,64 €	55.305,15 €	49.462,43 €	
4 Conservação, Reparação e Inspeções	- €	30,75 €	- €	31,37 €	- €	
5 MATERIAIS						
6 Ferramentas e Utensílios	- €	- €	- €	- €	- €	
7 Livros e documentação técnica	- €	- €	- €	- €	- €	
8 Material de Escritório	- €	- €	- €	- €	- €	
9 ENERGIA E FLUIDOS						
10 Eletricidade	11.707,54 €	12.089,29 €	12.936,34 €	13.503,26 €	14.079,76 €	
11 Água	1.837,35 €	1.849,20 €	2.031,42 €	2.121,08 €	2.211,97 €	
12 Gás	668,21 €	514,54 €	738,63 €	771,70 €	804,32 €	
13 Diesel	1.046,92 €	1.067,85 €	1.089,21 €	1.110,99 €	1.133,21 €	
14 DESLOCAÇÕES, ESTADAS E TRANSPORTES						
15 Deslocações e estadas	- €	- €	- €	- €	- €	
16 SERVIÇOS DIVERSOS						
17 Comunicações	1.214,20 €	1.238,49 €	1.263,26 €	1.288,52 €	1.314,29 €	
18 Seguros	1.238,84 €	1.263,61 €	1.288,88 €	1.314,66 €	1.340,96 €	
19 Terminal de Pagamento Automático	703,42 €	725,09 €	756,50 €	781,66 €	829,53 €	
TOTAL s/ IVA	71.035,68 €	74.033,60 €	77.515,40 €	80.573,09 €	75.608,08 €	

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Os custos considerados nos FSE remetem para todos os custos operacionais que tenham incorrido em regime de *outsourcing* ou outro tipo de prestação de serviços por uma entidade externa.

No âmbito da definição dos custos operacionais do *Monte das Candeias* foram considerados os pressupostos que constam no Quadro 8.

Quadro 8: Pressupostos do Mapa FSE

Trabalhos Especializados	
a)	Medicina do Trabalho: 240€/ano. Orçamentado pelo Grupo Medisigma;
b)	Higiene e Segurança no Trabalho e Alimentar: 70€/ano. Orçamentado pelo Grupo Medisigma;
c)	Avença Contabilista Certificado: 275€/mês. Orçamentado pela empresa Akkounting – Contabilidade e Gestão.
Publicidade e Promoção	
a)	Custos associados ao Plano de Marketing (Vide Anexos 8 e 9) aos quais acresce os custos relacionados com o domínio do <i>Website</i> (12,20€/mês) e servidor (25€/mês). Orçamentado pela empresa Guess Centric.
Conservação, Reparação e Inspeções	
a)	Inspeção Automóvel. Montante constante do preçário da CIPO – Centro de Inspeções Sertã.
Energia e Fluidos	
a)	Eletricidade
	- Tarifa fixa 9,60€/mês. Fonte:EDP.
	- Tarifa por KWH/dormida, 15 kwh de consumo por dormida com um custo de 0,163€/kwh. Fonte: Turim e EDP.
	- Gastos por banho/dormida, 9 kwh/banho, com um preço de 0,1634€/kwh. Fonte: Turim e EDP.
	- Gastos por refeição: 0,67€/refeição. Valor disponibilizado pelo Cantinho do Avillez.
	- Gastos com lavandaria, foi assumido o pressuposto de que dos quartos são remetidos para a lavandaria cerca de 1 kg de roupa (cama e toalhas) por dormida, com um custo de 0,90€/kg, em que 70% desse custo é alocado à eletricidade, ou seja, 0,63€/kg acrescendo o índice de preços. Fonte: Aldeia da Roupa – Engomadoria e Lavandaria.
b)	Água
	- Consumo m ³ /dormida, 0,23 m ³ com um custo de 1,6275€/m ³ . Fonte: Turim Epal
	- Consumo por refeição 0,20€ por refeição. Valor disponibilizado pelo Cantinho do Avillez.
	- Gastos Lavandaria, foi assumido o pressuposto de que dos quartos são remetidos para a lavandaria cerca de 1 kg de roupa (cama e toalhas) por dormida, com um custo de 0,90€/kg, em que 30% desse custo é alocado à água despendida, ou seja, 0,27€/kg acrescendo o índice de preços. Fonte: Aldeia da Roupa – Engomadoria e Lavandaria.
c)	Gás
	Gastos de 0,40€/refeição. Valor disponibilizado pelo Cantinho do Avillez.
d)	Diesel
	Assumindo os pressupostos de que os consumos são de 3,8L/100Km, um total de 20.000Km/Ano percorridos e fixado o preço do combustível em 1,494€/L
Seguros	
a)	Seguros
	Seguro Imóvel Multirriscos - AL 443,84€/ano. Orçamentado pela MAPFRE.
	Responsabilidade Civil - AL 65€/ano. Orçamentado pela MAPFRE.
	Acidentes Pessoais - AL 161,98€/ano. Orçamentado pela MAPFRE.
	Seguro Automóvel - 421,53€/ano. Valores praticados pela Tranquilidade Seguros.
Terminal de Pagamento Automático	
a)	Mensalidade de 20€. Preçário Montepio
b)	Taxa de Serviço Comerciante de 0,90% das transações realizadas no local, indexado ao valor de rendimento anual pela percentagem do canal. Informação facultada pelo Montepio.

Fonte: Elaboração do autor (2019)

No que concerne aos Gastos com Pessoal, para que sejam asseguradas todas as necessidades e garantir o bom funcionamento do *Monte das Candeias*, o projeto prevê uma equipa com oito colaboradores.

Relativamente à remuneração dos mesmos (Vide Anexo 16), foi definida de acordo com o seu descritivo de funções e aquando da definição das remunerações a auferir pelos trabalhadores, foi tomado como base o definido pela Convenção Coletiva de Trabalho e a entre a AHRESP e a Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços (FETESE).

Foi considerado um aumento da remuneração de 2% a partir de 2026, e assumido o pressuposto de que os salários são atualizados anualmente à taxa de inflação de 2% (Tabela 4).

Tabela 4: Remuneração Mensal por Cargo

Cargo	Nº	2021-2025	2026-2030	Crescimento (Taxa de inflação)
Diretor do Hotel	1	2.500,00 €	2.550,00 €	2%
Chefe de receção	1	900,00 €	918,00 €	2%
Rececionistas de 1ª	1	705,00 €	712,05 €	2%
Chefe de snack-bar	1	900,00 €	909,00 €	2%
Empregados de mesa	1	600,00 €	606,00 €	2%
Empregados de quarto / lavandaria	2	600,00 €	606,00 €	2%
Jardineiro	1	600,00 €	606,00 €	2%
TOTAL	8	6.805,00 €	6.907,05 €	14%

Fonte: Elaboração do autor (2019)

No que diz respeito aos restantes custos associados ao pessoal, temos os encargos sociais que representam 23,75% da remuneração mensalmente auferida, o seguro de acidentes de trabalho, orçamentado pela MAPFRE, no valor de 1.136,15€/ano e o subsídio de refeição atribuído por cada dia útil de trabalho, que corresponde ao valor de 4,77€ (Tabela 5 e Anexos 17, 18 e 19).

Tabela 5: Total Custos com Pessoal

TOTAL CUSTOS COM O PESSOAL					
Nível	2021	2022	2023	2024	2025
Remuneração Anual	105.743,40 €	107.858,27 €	110.015,43 €	112.215,74 €	114.460,06 €
Subsídio de Refeição	9.419,41 €	9.607,80 €	9.799,96 €	9.995,96 €	10.195,88 €
Encargos Sociais	25.114,06 €	25.616,34 €	26.128,67 €	26.651,24 €	27.184,26 €
Seguro de Acidentes de Trabalho	1.158,87 €	1.182,05 €	1.205,69 €	1.229,81 €	1.254,40 €
TOTAL GASTOS COM O PESSOAL	141.435,74 €	144.264,46 €	147.149,75 €	150.092,74 €	153.094,60 €
Nível	2026	2027	2028	2029	2030
Remuneração Anual	118.452,80 €	120.821,86 €	123.238,30 €	125.703,06 €	128.217,12 €
Subsídio de Refeição	10.399,79 €	10.607,79 €	10.819,95 €	11.036,35 €	11.257,07 €
Encargos Sociais	28.132,54 €	28.695,19 €	29.269,10 €	29.854,48 €	30.451,57 €
Seguro de Acidentes de Trabalho	1.279,49 €	1.305,08 €	1.331,18 €	1.357,80 €	1.384,96 €
TOTAL GASTOS COM O PESSOAL	158.264,63 €	161.429,92 €	164.658,52 €	167.951,69 €	171.310,72 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Relativamente ao apuramento do IVA, pelo facto de no ano de 2020 a empresa não ter atividade iniciada, a mesma irá exercer o direito ao reembolso de IVA no montante atualizado de 199.124,29€, que corresponde ao valor do IVA apurado do investimento inicial realizado.

No decorrer da atividade, o *Monte das Candeias* terá de entregar ao Estado o montante de IVA apurado cujos valores se encontram discriminados na Tabela 6.

Tabela 6: Mapa de Apuramento de IVA

Mapa de Iva - IVA liquidado e suportado A. Operacional						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
IVA Liquidado- a pagar	- €	21.866,31 €	26.640,97 €	30.442,63 €	33.594,41 €	37.541,51 €
IVA Dedutível - Consumíveis- a receber	- €	4.193,72 €	5.046,53 €	4.435,40 €	6.184,59 €	6.388,12 €
IVA Dedutível - Investimento	- €	199.124,29 €	308,61 €	1.085,84 €	1.492,40 €	915,88 €
IVA Dedutível - FSE - a receber	- €	11.335,43 €	12.953,12 €	12.976,81 €	16.134,10 €	17.903,46 €
Saldo	- € -	192.787,13 €	8.332,71 €	11.944,57 €	9.783,32 €	12.334,06 €

Mapa de Iva - IVA liquidado e suportado A. Operacional					
	2026	2027	2028	2029	2030
IVA Liquidado- a pagar	39.923,86 €	40.422,00 €	44.063,04 €	45.962,14 €	49.384,47 €
IVA Dedutível - Consumíveis- a receber	6.670,92 €	6.588,80 €	7.414,10 €	7.562,88 €	7.866,04 €
IVA Dedutível - Investimento	1.486,35 €	8.131,22 €	10.803,82 €	1.222,83 €	5.153,00 €
IVA Dedutível - FSE - a receber	15.586,96 €	16.263,95 €	17.020,90 €	17.697,38 €	16.523,08 €
Saldo	16.179,62 €	9.438,04 €	8.824,22 €	19.479,06 €	19.842,35 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

O Plano Financeiro assume o pressuposto de que os saldos de tesouraria, traduzam um excedente ou défice de fluxo, serão considerados em aplicações de curto prazo ou alvo de financiamento bancário de curto prazo. Considerando este pressuposto, de 2020 a 2025, será necessário recorrer a um empréstimo bancário de curto prazo, a 12 meses com uma TANB de 4,5%, com periodicidade semestral, que irá suprir as necessidades de curto prazo no decorrer da atividade. A partir de 2025, o saldo de tesouraria acumulado apresenta-se excedentário, pelo que será aplicado num depósito de curto prazo, com uma TANB de 1,4%, com periodicidade trimestral e um prazo de 12 meses (Tabela 7) (Vide Anexo22, 23 e 24).

Tabela 7: Plano Financeiro

PLANO FINANCEIRO		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Origem dos Fundos							
Capital Social (Entrada de Fundos)		344.052,75 €	22.508,74 €	1.341,78 €	4.721,05 €	6.488,68 €	3.982,07 €
Empréstimo Bancário LP (Fundos)		531.145,65 €	- €	- €	- €	- €	- €
Meios Libertos Brutos		- €	21.776,18 €	61.609,24 €	103.134,55 €	120.819,80 €	154.290,09 €
Desinvestimento em WC		- €	- €	200.932,77 €	3.307,92 €	- €	2.386,56 €
Rendimentos Financeiros		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total das Origens		875.198,40 €	44.284,92 €	263.883,80 €	111.163,53 €	127.308,49 €	160.658,72 €
Aplicações de Fundos							
Investimento em Capital Fixo		875.198,40 €	22.508,74 €	1.341,78 €	4.721,05 €	6.488,68 €	3.982,07 €
Investimento em WC		- €	172.179,76 €	- €	- €	1.719,58 €	- €
Amortização Empréstimo Bancário		- €	- €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €
Encargos Financeiros Empréstimo Bancário		- €	29.535,18 €	28.417,05 €	25.375,36 €	22.153,67 €	18.931,99 €
Impostos		- €	15.934,37 €	15.934,37 €	16.570,22 €	18.953,26 €	19.501,32 €
Distribuição de Lucros		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Encargos Financeiros CP		- €	- €	8.806,46 €	2.045,91 €	1.891,48 €	1.123,31 €
Total das Aplicações		875.198,40 €	240.158,04 €	113.515,84 €	107.728,72 €	110.222,86 €	102.554,87 €
Saldo de Tesouraria Anual	- € -	195.873,12 €	150.367,96 €	3.434,80 €	17.085,63 €	58.103,84 €	
Saldo de Tesouraria Acumulado	- € -	195.873,12 € -	45.505,16 € -	42.070,35 € -	24.984,73 € -	33.119,12 €	

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Reserva de Segurança de Caixa Pretendida	- €	2.828,71 €	2.885,29 €	2.942,99 €	3.001,85 €	3.061,89 €
Reserva de Segurança de Caixa Real	- €	2.828,71 €	2.885,29 €	2.942,99 €	3.001,85 €	3.061,89 €

Empréstimos de Curto Prazo	- €	195.873,12 €	45.505,16 €	42.070,35 €	24.984,73 €	- €
Juros a Pagar	- €	8.806,46 €	2.045,91 €	1.891,48 €	1.123,31 €	- €

Aplicações de curto prazo	- €	- €	- €	- €	- €	33.119,12 €
Juros a Receber	- €	- €	- €	- €	- €	463,67 €

PLANO FINANCEIRO		2026	2027	2028	2029	2030
Origem dos Fundos						
Capital Social (Entrada de Fundos)		6.462,40 €	35.353,11 €	46.973,15 €	5.316,67 €	22.404,37 €
Empréstimo Bancário LP (Fundos)		- €	- €	- €	- €	- €
Meios Libertos Brutos		183.815,05 €	194.646,24 €	213.414,24 €	226.677,54 €	272.959,02 €
Desinvestimento em WC		2.418,84 €	- €	- €	10.521,90 €	- €
Rendimentos Financeiros		463,67 €	1.440,27 €	2.457,81 €	3.804,94 €	4.025,28 €
Total das Origens		193.159,96 €	231.439,61 €	262.845,21 €	246.321,04 €	299.388,66 €
Aplicações de Fundos						
Investimento em Capital Fixo		6.462,40 €	35.353,11 €	46.973,15 €	5.316,67 €	22.404,37 €
Investimento em WC		- €	6.557,15 €	915,70 €	- €	630,38 €
Amortização Empréstimo Bancário		59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €
Encargos Financeiros Empréstimo Bancário		15.710,30 €	12.488,61 €	9.266,93 €	6.045,24 €	2.823,55 €
Impostos		42.213,83 €	45.342,93 €	50.450,05 €	54.018,34 €	64.436,86 €
Distribuição de Lucros		- €	- €	- €	106.185,95 €	90.496,75 €
Encargos Financeiros CP		- €	- €	- €	- €	- €
Total das Aplicações		123.402,72 €	158.757,98 €	166.622,01 €	230.582,38 €	239.808,10 €
Saldo de Tesouraria Anual		69.757,24 €	72.681,63 €	96.223,19 €	15.738,66 €	59.580,56 €
Saldo de Tesouraria Acumulado		102.876,36 €	175.558,00 €	271.781,19 €	287.519,85 €	347.100,42 €

	2026	2027	2028	2029	2030
Reserva de Segurança de Caixa Pretendida	3.165,29 €	3.228,60 €	3.293,17 €	3.359,03 €	3.426,21 €
Reserva de Segurança de Caixa Real	3.165,29 €	3.228,60 €	3.293,17 €	3.359,03 €	3.426,21 €

Empréstimos de Curto Prazo	- €	- €	- €	- €	- €
Juros a Pagar	- €	- €	- €	- €	- €

Aplicações de curto prazo	102.876,36 €	175.558,00 €	271.781,19 €	287.519,85 €	347.100,42 €
Juros a Receber	1.440,27 €	2.457,81 €	3.804,94 €	4.025,28 €	4.859,41 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

11.3. Capital Fixo e Amortizações

O investimento necessário em ativos fixos tangíveis, para assegurar a atividade do *Monte das Candeias* corresponde a um montante inicial de 823.162,72€, sendo este investimento realizado no ano anterior ao início da atividade, em 2020. Para fazer face às necessidades de capital fixo, nomeadamente para aquisição das casas modulares, irá ser contraído um financiamento através de capitais alheios em 2020 e calculados os respetivos juros intercalares, que por ocorrerem num momento de pré-exploração serão incluídos/contabilizados no ativo em construção, sendo amortizados aquando do início da exploração.

No que respeita ao investimento em Ativos Intangíveis foi apurado um montante total de 52.035,69€, em 2020.

Desta forma, podemos concluir que o total de investimento inicial em Capex foi de 875.198,40€.

Contudo, apesar deste investimento inicial ser o mais significativo, foi necessário proceder à substituição e aquisição de novos ativos durante o período de vida útil do projeto, conforme detalhado na Tabela 8. (Vide Anexos 20, 21 e 22).

Tabela 8: Mapa de Investimento

	Taxa	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ativos Fixos Tangíveis							
Edifício em Construção	5,00%	531.145,65 €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros Intercalares e encargos	0,00%	35.831,77 €	- €	- €	- €	- €	- €
Terreno	0,00%	164.053,66 €	- €	- €	- €	- €	- €
Outro material, aparelhos, utensílios e instalações de uso específico	14,28%	1.000,56 €	- €	- €	- €	- €	- €
Mobiliário	12,50%	30.374,93 €	- €	- €	- €	- €	- €
Decoração	25,00%	3.952,60 €	- €	- €	- €	4.249,11 €	- €
Atoalhados	50,00%	1.298,58 €	- €	1.341,78 €	- €	1.395,99 €	- €
Colchoaria	20,00%	3.631,57 €	- €	- €	- €	- €	3.982,07 €
Louças e Objetos de Vidro	33,33%	1.961,76 €	- €	- €	2.067,57 €	- €	- €
Talheres e Utensílios Cozinha	25,00%	784,72 €	- €	- €	- €	843,59 €	- €
Máquinas, aparelhos e utensílios Específicos	14,28%	29.988,83 €	- €	- €	- €	- €	- €
Ar Condicionado	12,50%	3.956,94 €	- €	- €	- €	- €	- €
Computadores	33,33%	1.605,09 €	- €	- €	1.691,66 €	- €	- €
Bicicletas, triciclos e motociclos	25,00%	13.576,06 €	- €	- €	- €	- €	- €
Veículos automóveis Ligeiros e mistos	25,00%	- €	22.508,74 €	- €	- €	- €	- €
Total de Ativos Fixos Tangíveis		823.162,72 €	22.508,74 €	1.341,78 €	3.759,23 €	6.488,68 €	3.982,07 €
	S/ IVA	823.162,72 €	22.508,74 €	1.341,78 €	3.759,23 €	6.488,68 €	3.982,07 €
	IVA	181.086,12 €	5.177,01 €	308,61 €	864,62 €	1.492,40 €	915,88 €
Ativos Intangíveis							
Software MICROS-Fidelio Suite8	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Site	33,33%	3.954,60 €	- €	- €	961,82 €	- €	- €
Publicidade	0,00%	198,74 €	- €	- €	- €	- €	- €
Constituição da Sociedade	33,33%	709,80 €	- €	- €	- €	- €	- €
Projeto Arquitetónico- Planeamento	33,33%	15.210,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Pedido de Informação Prévia	33,33%	40,56 €	- €	- €	- €	- €	- €
Licença de Construção	33,33%	173,32 €	- €	- €	- €	- €	- €
Registo da Marca	33,33%	105,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Licença de Utilização	0,00%	365,04 €	- €	- €	- €	- €	- €
Limpeza de Espaços	33,33%	2.028,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Recrutamento e Seleção	33,33%	9.200,78 €	- €	- €	- €	- €	- €
Ordenados	33,33%	20.049,83 €	- €	- €	- €	- €	- €
Total de Ativos Intangíveis		52.035,69 €	- €	- €	961,82 €	- €	- €
	s/ IVA	52.035,69 €	- €	- €	961,82 €	- €	- €
	IVA	7.356,75 €	- €	- €	221,22 €	- €	- €
Total Invest Em Capex		875.198,40 €	22.508,74 €	1.341,78 €	4.721,05 €	6.488,68 €	3.982,07 €
Total de Investimento		875.198,40 €	22.508,74 €	1.341,78 €	4.721,05 €	6.488,68 €	3.982,07 €
	Taxa	2026	2027	2028	2029	2030	
Ativos Fixos Tangíveis							
Edifício em Construção	5,00%	- €	- €	- €	- €	- €	
Juros Intercalares e encargos	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	
Terreno	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	
Outro material, aparelhos, utensílios e instalações de uso específico	14,28%	- €	1.141,45 €	- €	- €	- €	
Mobiliário	12,50%	- €	- €	35.345,18 €	- €	- €	
Decoração	25,00%	- €	- €	4.599,37 €	- €	- €	
Atoalhados	50,00%	1.452,39 €	- €	1.511,07 €	- €	1.572,11 €	
Colchoaria	20,00%	- €	- €	- €	- €	4.396,53 €	
Louças e Objetos de Vidro	33,33%	2.194,12 €	- €	- €	2.328,42 €	- €	
Talheres e Utensílios Cozinha	25,00%	- €	- €	913,12 €	- €	- €	
Máquinas, aparelhos e utensílios Específicos	14,28%	- €	34.211,66 €	- €	- €	- €	
Ar Condicionado	12,50%	- €	- €	4.604,41 €	- €	- €	
Computadores	33,33%	1.795,20 €	- €	- €	1.905,08 €	- €	
Bicicletas, triciclos e motociclos	25,00%	- €	- €	- €	- €	16.435,73 €	
Veículos automóveis Ligeiros e mistos	25,00%	- €	- €	- €	- €	- €	
Total de Ativos Fixos Tangíveis		5.441,71 €	35.353,11 €	46.973,15 €	4.233,50 €	22.404,37 €	
	S/ IVA	5.441,71 €	35.353,11 €	46.973,15 €	4.233,50 €	22.404,37 €	
	IVA	1.251,59 €	8.131,22 €	10.803,82 €	973,71 €	5.153,00 €	
	Taxa	2026	2027	2028	2029	2030	
Ativos Intangíveis							
Site	33,33%	1.020,69 €	- €	- €	1.083,17 €	- €	
Publicidade	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	
Constituição da Sociedade	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €	
Projeto Arquitetónico- Planeamento	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €	
Pedido de Informação Prévia	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €	
Licença de Construção	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €	
Registo da Marca	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €	
Licença de Utilização	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	
Limpeza de Espaços	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €	
Recrutamento e Seleção	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €	
Ordenados	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €	
Total de Ativos Intangíveis		1.020,69 €	- €	- €	1.083,17 €	- €	
	s/ IVA	1.020,69 €	- €	- €	1.083,17 €	- €	
	IVA	234,76 €	- €	- €	249,13 €	- €	
Total Invest Em Capex		6.462,40 €	35.353,11 €	46.973,15 €	5.316,67 €	22.404,37 €	
Total de Investimento		6.462,40 €	35.353,11 €	46.973,15 €	5.316,67 €	22.404,37 €	

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Os ativos são depreciados/amortizados de acordo com as taxas em vigor no Decreto Regulamentar nº. 25/2009 de 14 de setembro, assumindo o pressuposto de que os mesmos só iniciarão a amortização/depreciação no período seguinte à sua aquisição, conforme detalhado na Tabela 9. (Vide Anexo 21)

Tabela 9: Mapa de Depreciações e Amortizações

MAPA DE DEPRECIACÕES e AMORTIZAÇÕES						
	Taxa	2021	2022	2023	2024	2025
Edifício em Construio	5,00%	28.348,87 €	28.348,87 €	28.348,87 €	28.348,87 €	28.348,87 €
Terreno	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €
Outro material, aparelhos, utensios e instalações de uso especfico	14,29%	142,94 €	142,94 €	142,94 €	142,94 €	142,94 €
Mobiliário	12,50%	3.796,87 €	3.796,87 €	3.796,87 €	3.796,87 €	3.796,87 €
Decoração	25,00%	988,15 €	988,15 €	988,15 €	988,15 €	1.062,28 €
Atoalhados	50,00%	649,29 €	649,29 €	670,89 €	670,89 €	698,00 €
Colchoaria	20,00%	726,31 €	726,31 €	726,31 €	726,31 €	726,31 €
Louças e Objetos de Vidro	33,33%	653,92 €	653,92 €	653,92 €	689,19 €	689,19 €
Talheres e Utensios Cozinha	25,00%	196,18 €	196,18 €	196,18 €	196,18 €	210,90 €
Máquinas, aparelhos e utensios Especficos	14,29%	4.284,12 €	4.284,12 €	4.284,12 €	4.284,12 €	4.284,12 €
Ar Condicionado	12,50%	494,62 €	494,62 €	494,62 €	494,62 €	494,62 €
Computadores	33,33%	535,03 €	535,03 €	535,03 €	563,89 €	563,89 €
Bicicletas, triciclos e motociclos	14,29%	1.939,44 €	1.939,44 €	1.939,44 €	1.939,44 €	1.939,44 €
Veículos automóveis Ligeiros e mistos	25,00%	- €	5.627,18 €	5.627,18 €	5.627,18 €	5.627,18 €
Site	33,33%	1.318,20 €	1.318,20 €	1.318,20 €	320,61 €	320,61 €
Constituição da Sociedade	33,33%	236,60 €	236,60 €	236,60 €	- €	- €
Projeto Arquitetnico - Planeamento	33,33%	5.070,00 €	5.070,00 €	5.070,00 €	- €	- €
Pedido de Informação Prévia	33,33%	13,52 €	13,52 €	13,52 €	- €	- €
Licença de Construio	33,33%	57,77 €	57,77 €	57,77 €	- €	- €
Registo da Marca	33,33%	35,00 €	35,00 €	35,00 €	- €	- €
Limpeza de Espaos	33,33%	676,00 €	676,00 €	676,00 €	- €	- €
Recrutamento e Seleção	33,33%	3.066,93 €	3.066,93 €	3.066,93 €	- €	- €
Ordenados	33,33%	6.683,28 €	6.683,28 €	6.683,28 €	- €	- €
Total de Depreciações e Amortizações		59.913,03 €	65.540,22 €	65.561,82 €	48.789,25 €	48.905,20 €

MAPA DE DEPRECIACÕES e AMORTIZAÇÕES						
	Taxa	2026	2027	2028	2029	2030
Edifício em Construio	5,00%	28.348,87 €	28.348,87 €	28.348,87 €	28.348,87 €	28.348,87 €
Terreno	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €
Outro material, aparelhos, utensios e instalações de uso especfico	14,29%	142,94 €	142,94 €	163,06 €	163,06 €	163,06 €
Mobiliário	12,50%	3.796,87 €	3.796,87 €	3.796,87 €	4.418,15 €	4.418,15 €
Decoração	25,00%	1.062,28 €	1.062,28 €	1.062,28 €	1.149,84 €	1.149,84 €
Atoalhados	50,00%	698,00 €	726,19 €	726,19 €	755,53 €	755,53 €
Colchoaria	20,00%	796,41 €	796,41 €	796,41 €	796,41 €	796,41 €
Louças e Objetos de Vidro	33,33%	689,19 €	731,37 €	731,37 €	731,37 €	776,14 €
Talheres e Utensios Cozinha	25,00%	210,90 €	210,90 €	210,90 €	228,28 €	228,28 €
Máquinas, aparelhos e utensios Especficos	14,29%	4.284,12 €	4.284,12 €	4.887,38 €	4.887,38 €	4.887,38 €
Ar Condicionado	12,50%	494,62 €	494,62 €	494,62 €	575,55 €	575,55 €
Computadores	33,33%	563,89 €	598,40 €	598,40 €	598,40 €	635,03 €
Bicicletas, triciclos e motociclos	14,29%	1.939,44 €	1.939,44 €	- €	- €	- €
Veículos automóveis Ligeiros e mistos	25,00%	- €	- €	- €	- €	- €
Site	33,33%	320,61 €	340,23 €	340,23 €	340,23 €	361,06 €
Constituição da Sociedade	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €
Projeto Arquitetnico - Planeamento	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €
Pedido de Informação Prévia	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €
Licença de Construio	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €
Registo da Marca	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €
Limpeza de Espaos	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €
Recrutamento e Seleção	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €
Ordenados	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €
Total de Depreciações e Amortizações		43.348,11 €	43.472,63 €	42.156,59 €	42.993,09 €	43.095,31 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

11.4. Financiamento

O capital necessário para a prossecução do projeto é de 1.030.750,42€, sendo a estrutura de capital composta por 48,47% de Capitais Próprios e 51,53% de Capitais Alheios. Neste sentido, para aquisição das unidades modulares a empresa recorreu a um empréstimo bancário no valor de 531.145,65€.

O acesso ao crédito para esta finalidade tem sido alvo de protocolos com o Turismo de Portugal e entidades bancárias pelo que adquirir o empréstimo para este fim tem o acesso facilitado, devido à importância que o setor hoteleiro tem vindo a assumir na economia portuguesa, contribuindo para criação de emprego e para o aumento das exportações.

Neste sentido, a empresa pretende contrair um empréstimo com maturidade de onze anos e com taxa de juro anual nominal de 4,858%. O montante será disponibilizado numa única utilização, pelo que só será paga imposto de selo sobre a utilização o crédito (ISUC) uma vez. Haverá um período de carência de capital nos primeiros dois anos e findo esse período os reembolsos serão trimestrais e compostos por uma prestação constante de capital, adicionada de juros e imposto de selo à taxa em vigor de 4% (Tabela 10).

Tabela 10: Empréstimo Bancário

EMPRESTIMO BANCÁRIO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Montante em Dívida Inicial	531.145,65 €	531.145,65 €	531.145,65 €	472.129,47 €	413.113,28 €	354.097,10 €
Amortização Capital	- €	- €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €
Juros	25.803,06 €	25.803,06 €	24.727,93 €	21.860,92 €	18.993,92 €	16.126,91 €
Prestação	25.803,06 €	25.803,06 €	83.744,11 €	80.877,11 €	78.010,10 €	75.143,09 €
Montante em Dívida Final	531.145,65 €	531.145,65 €	472.129,47 €	413.113,28 €	354.097,10 €	295.080,92 €
Imposto de Selo	1.032,12 €	1.032,12 €	989,12 €	874,44 €	759,76 €	645,08 €
Efeito Fiscal Juros	5.805,69 €	5.805,69 €	5.563,78 €	4.918,71 €	4.273,63 €	3.628,55 €
Efeito Fiscal IS	232,23 €	232,23 €	222,55 €	196,75 €	170,95 €	145,14 €
Com. Montagem + Com. Gestão	8.501,87 €	2.700,00 €	2.700,00 €	2.640,00 €	2.400,00 €	2.160,00 €
Efeito Fiscal ISUC	1.609,17 €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL Custos Financeiros	35.337,05 €	29.535,18 €	28.417,05 €	25.375,36 €	22.153,67 €	18.931,99 €
TOTAL Economias fiscais	7.647,09 €	6.037,92 €	5.786,34 €	5.115,46 €	4.444,58 €	3.773,70 €
TOTAL Cálculo VALF	18.155,97 €	19.765,14 €	77.957,78 €	75.761,65 €	73.565,52 €	71.369,40 €

EMPRESTIMO BANCÁRIO	2026	2027	2028	2029	2030
Montante em Dívida Inicial	295.080,92 €	236.064,73 €	177.048,55 €	118.032,37 €	59.016,18 €
Amortização Capital	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €
Juros	13.259,90 €	10.392,90 €	7.525,89 €	4.658,89 €	1.791,88 €
Prestação	72.276,09 €	69.409,08 €	66.542,07 €	63.675,07 €	60.808,06 €
Montante em Dívida Final	236.064,73 €	177.048,55 €	118.032,37 €	59.016,18 €	0,00 €
Imposto de Selo	530,40 €	415,72 €	301,04 €	186,36 €	71,68 €
Efeito Fiscal Juros	2.983,48 €	2.338,40 €	1.693,33 €	1.048,25 €	403,17 €
Efeito Fiscal IS	119,34 €	93,54 €	67,73 €	41,93 €	16,13 €
Com. Montagem + Com. Gestão	1.920,00 €	1.680,00 €	1.440,00 €	1.200,00 €	960,00 €
Efeito Fiscal ISUC	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL Custos Financeiros	15.710,30 €	12.488,61 €	9.266,93 €	6.045,24 €	2.823,55 €
TOTAL Economias fiscais	3.102,82 €	2.431,94 €	1.761,06 €	1.090,18 €	419,30 €
TOTAL Cálculo VALF	69.173,27 €	66.977,14 €	64.781,02 €	62.584,89 €	60.388,76 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

11.5. Demonstrações Financeiras

Uma vez apurados todos os valores necessários à exploração do *Monte das Candeias*, estão reunidas as condições necessárias para avançar com as demonstrações financeiras para o período de vida útil do projeto, conforme Tabelas 11 e 12 (Vide Anexo 25 e 26).

Tabela 11: Demonstração de Resultados Previsional

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS						
	Notas	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e Prestações de Serviços		232.612,04 €	285.334,44 €	328.486,46 €	368.499,25 €	415.037,63 €
Subsídios à Exploração		- €	- €	- €	- €	- €
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos		- €	- €	- €	- €	- €
Trabalhos para a Própria Entidade		- €	- €	- €	- €	- €
Custo Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas		17.734,15 €	20.539,02 €	19.702,57 €	24.493,88 €	26.680,91 €
Fornecimentos e Serviços Externos		51.665,96 €	58.921,72 €	58.499,59 €	73.092,82 €	80.972,04 €
Gastos com Pessoal		141.435,74 €	144.264,46 €	147.149,75 €	150.092,74 €	153.094,60 €
Provisões (aumentos/reversões)		- €	50,64 €	58,60 €	66,46 €	75,24 €
Imparidade de Investimentos Não Depreciáveis/Amortizáveis (perdas/reversões)		- €	- €	- €	- €	- €
Aumentos/Reduções de Justo Valor		- €	- €	- €	- €	- €
Outros Rendimentos e Ganhos		- €	- €	- €	- €	- €
Outros Gastos e Perdas		- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos		21.776,18 €	61.558,60 €	103.075,95 €	120.753,35 €	154.214,85 €
Gastos/Reversões de Depreciações e Amortizações		59.913,03 €	65.540,22 €	65.561,82 €	48.789,25 €	48.905,20 €
Imparidades de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (perdas/reversões)		- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Operacional (Resultado Antes de Gastos de Financiamento e Impostos)	-	38.136,85 €	3.981,62 €	37.514,14 €	71.964,09 €	105.309,65 €
Juros e Rendimentos Similares Obtidos		- €	- €	- €	- €	- €
Juros e Gastos Similares Suportados		29.535,18 €	37.223,50 €	27.421,27 €	24.045,16 €	20.055,30 €
Resultado Antes de Impostos	-	67.672,03 €	41.205,12 €	10.092,86 €	47.918,94 €	85.254,35 €
Imposto Sobre Rendimento do Período		- €	- €	635,85 €	3.018,89 €	3.566,95 €
Imposto Municipal sobre Imóveis	0,03	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €
Derrama Municipal - Vila de Rei	0,00	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Líquido do Período	-	83.606,40 €	57.139,49 €	6.477,35 €	28.965,68 €	65.753,04 €

	Notas	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e Prestações de Serviços		441.345,01 €	458.617,60 €	486.580,91 €	507.454,61 €	553.428,69 €
Subsídios à Exploração		- €	- €	- €	- €	- €
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos		- €	- €	- €	- €	- €
Trabalhos para a Própria Entidade		- €	- €	- €	- €	- €
Custo Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas		28.229,64 €	28.507,84 €	30.992,74 €	32.252,29 €	33.550,87 €
Fornecimentos e Serviços Externos		71.035,68 €	74.033,60 €	77.515,40 €	80.573,09 €	75.608,08 €
Gastos com Pessoal		158.264,63 €	161.429,92 €	164.658,52 €	167.951,69 €	171.310,72 €
Provisões (aumentos/reversões)		80,00 €	84,51 €	88,14 €	91,91 €	101,20 €
Imparidade de Investimentos Não Depreciáveis/Amortizáveis (perdas/reversões)		- €	- €	- €	- €	- €
Aumentos/Reduções de Justo Valor		- €	- €	- €	- €	- €
Outros Rendimentos e Ganhos		- €	- €	- €	- €	- €
Outros Gastos e Perdas		- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos		183.735,05 €	194.561,72 €	213.326,10 €	226.585,63 €	272.857,82 €
Gastos/Reversões de Depreciações e Amortizações		43.348,11 €	43.472,63 €	42.156,59 €	42.993,09 €	43.095,31 €
Imparidades de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (perdas/reversões)		- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Operacional (Resultado Antes de Gastos de Financiamento e Impostos)		140.386,94 €	151.089,09 €	171.169,52 €	183.592,54 €	229.762,51 €
Juros e Rendimentos Similares Obtidos		463,67 €	1.440,27 €	2.457,81 €	3.804,94 €	4.025,28 €
Juros e Gastos Similares Suportados		15.710,30 €	12.488,61 €	9.266,93 €	6.045,24 €	2.823,55 €
Resultado Antes de Impostos		125.140,31 €	140.040,74 €	164.360,40 €	181.352,24 €	230.964,23 €
Imposto Sobre Rendimento do Período		26.279,46 €	29.408,56 €	34.515,68 €	38.083,97 €	48.502,49 €
Imposto Municipal sobre Imóveis	0,03	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €
Derrama Municipal - Vila de Rei	0,00	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Líquido do Período		82.926,47 €	94.697,82 €	113.910,35 €	127.333,90 €	166.527,38 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Tabela 12: Balanço Previsional

BALANÇO						
Rúbricas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ativo						
Ativo não corrente						
Ativos fixos tangíveis	823.162,72 €	802.915,72 €	755.874,59 €	711.229,30 €	669.249,34 €	624.646,82 €
Propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Goodwill	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos intangíveis	52.035,69 €	34.878,39 €	17.721,08 €	1.525,61 €	1.205,00 €	884,39 €
Participações financeiras	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativo corrente						
Caixa e depósitos à ordem	- €	2.828,71 €	2.885,29 €	2.942,99 €	3.001,85 €	3.061,89 €
Inventários	- €	8.867,07 €	10.269,51 €	9.851,29 €	12.246,94 €	13.340,46 €
Clientes	- €	821,88 €	1.012,87 €	1.171,96 €	1.329,17 €	1.504,71 €
Adiantamentos a fornecedores	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e outras entidades pub.	- €	192.787,13 €	- €	- €	- €	- €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a receber	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos financeiros p/ negociação	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	33.119,12 €
Ativos n correntes detidos para venda	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total do ativo	875.198,40 €	1.043.098,90 €	787.763,34 €	726.721,14 €	687.032,30 €	676.557,38 €
Capital Próprio e Passivo						
Capital Próprio						
Capital realizado	344.052,75 €	366.561,49 €	367.903,28 €	372.624,32 €	379.113,01 €	383.095,08 €
Quotas próprias	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros instrumentos de capital próprio	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reservas legais	- €	- €	- €	- €	- €	1.448,28 €
Outras reservas	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultados transitados	- €	- €	83.606,40 €	140.745,88 €	147.223,24 €	119.705,85 €
Ajustamentos em ativos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Excedentes de revalorização	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras variações	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado líquido do período	- €	83.606,40 €	57.139,49 €	6.477,35 €	28.965,68 €	65.753,04 €
Total do capital próprio	344.052,75 €	282.955,09 €	227.157,39 €	225.401,08 €	260.855,44 €	330.590,55 €
	39,31%	27,13%	28,84%	31,02%	37,97%	48,86%
Passivo						
Passivo não corrente						
Provisões	- €	- €	50,64 €	109,24 €	175,70 €	250,94 €
Financiamentos obtidos	531.145,65 €	531.145,65 €	472.129,47 €	413.113,28 €	354.097,10 €	295.080,92 €
Passivos por impostos diferidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Passivo corrente						
Fornecedores	- €	7.342,17 €	8.608,14 €	7.901,86 €	10.750,33 €	11.706,22 €
Adiantamentos de clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e outros entes públicos	- €	25.782,87 €	34.312,55 €	38.125,32 €	36.169,00 €	38.928,76 €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiamentos obtidos	- €	195.873,12 €	45.505,16 €	42.070,35 €	24.984,73 €	- €
Outras contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Passivos financeiros para negociação	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros passivos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Passivos n correntes detidos para venda	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total do passivo	531.145,65 €	760.143,81 €	560.605,95 €	501.320,06 €	426.176,86 €	345.966,84 €
Total do capital próprio e do passivo	875.198,40 €	1.043.098,90 €	787.763,34 €	726.721,14 €	687.032,30 €	676.557,38 €

BALANÇO					
Rúbricas	2026	2027	2028	2029	2030
Ativo					
Ativo não corrente					
Ativos fixos tangíveis	587.061,02 €	579.281,73 €	584.438,53 €	546.019,17 €	525.689,28 €
Propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €
Goodwill	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos intangíveis	1.584,48 €	1.244,25 €	904,01 €	1.646,95 €	1.285,90 €
Participações financeiras	- €	- €	- €	- €	- €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
Ativo corrente					
Caixa e depósitos à ordem	3.165,29 €	3.228,60 €	3.293,17 €	3.359,03 €	3.426,21 €
Inventários	14.114,82 €	14.253,92 €	15.496,37 €	16.126,15 €	16.775,43 €
Clientes	1.600,02 €	1.690,29 €	1.762,78 €	1.838,18 €	2.023,98 €
Adiantamentos a fornecedores	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e outras entidades pub.	- €	- €	- €	- €	- €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a receber	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos financeiros p/ negociação	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos financeiros	102.876,36 €	175.558,00 €	271.781,19 €	287.519,85 €	347.100,42 €
Ativos n correntes detidos para venda	- €	- €	- €	- €	- €
Total do ativo	710.401,99 €	775.256,78 €	877.676,06 €	856.509,33 €	896.301,23 €
Capital Próprio e Passivo					
Capital Próprio					
Capital realizado	389.557,48 €	424.910,59 €	471.883,74 €	477.200,41 €	499.604,77 €
Quotas próprias	- €	- €	- €	- €	- €
Outros instrumentos de capital próprio	- €	- €	- €	- €	- €
Reservas legais	4.735,94 €	8.882,26 €	13.617,15 €	19.312,67 €	25.679,36 €
Outras reservas	- €	- €	- €	- €	- €
Resultados transitados	57.240,46 €	21.539,69 €	111.502,61 €	113.531,50 €	144.001,95 €
Ajustamentos em ativos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
Excedentes de revalorização	- €	- €	- €	- €	- €
Outras variações	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado líquido do período	82.926,47 €	94.697,82 €	113.910,35 €	127.333,90 €	166.527,38 €
Total do capital próprio	419.979,43 €	550.030,35 €	710.913,85 €	737.378,47 €	835.813,46 €
	59,12%	70,95%	81,00%	86,09%	93,25%
Passivo					
Passivo não corrente					
Provisões	330,94 €	415,45 €	503,59 €	595,50 €	696,70 €
Financiamentos obtidos	236.064,73 €	177.048,55 €	118.032,37 €	59.016,18 €	0,00 €
Passivos por impostos diferidos	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €
Passivo corrente					
Fornecedores	10.870,00 €	11.126,25 €	11.978,62 €	12.386,93 €	12.061,15 €
Adiantamentos de clientes	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e outros entes públicos	43.156,90 €	36.636,18 €	36.247,63 €	47.132,25 €	47.729,92 €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €
Financiamentos obtidos	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos	- €	- €	- €	- €	- €
Passivos financeiros para negociação	- €	- €	- €	- €	- €
Outros passivos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
Passivos n correntes detidos para venda	- €	- €	- €	- €	- €
Total do passivo	290.422,56 €	225.226,42 €	166.762,20 €	119.130,86 €	60.487,76 €
Total do capital próprio e do passivo	710.401,99 €	775.256,78 €	877.676,06 €	856.509,33 €	896.301,23 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

11.6. Avaliação do Projeto

A avaliação do projeto é o culminar de todas as análises realizadas ao longo do plano de negócio. Uma vez calculadas e identificadas todas as variáveis, passamos à análise da viabilidade do mesmo, verificando se as receitas líquidas geradas justificam o investimento necessário à implementação do negócio.

Neste sentido, são apresentados os rácios financeiros e económicos uma vez que constituem uma das principais formas de avaliação financeira. Os indicadores representados na tabela 13, permitem identificar lacunas e anomalias, quantificar indicadores e proceder a comparações no tempo relativamente à performance da empresa (Vide Anexo 27).

Tabela 13: Rácios Financeiros e Económicos

Rácios	2021	2022	2023	2024	2025
Retorno do Capital Investido (ROIC)	-4,6%	-0,4%	3,6%	6,9%	10,1%
Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)	-29,5%	-25,2%	-2,9%	11,1%	19,9%
Rendibilidade Líquida do Ativo (Net ROA)	-8,0%	-7,3%	-0,9%	4,2%	9,7%
Rendibilidade das Vendas	-35,9%	-20,0%	-2,0%	7,9%	15,8%
Autonomia Financeira	27,1%	28,8%	31,0%	38,0%	48,9%
Solvabilidade	0,372	0,405	0,450	0,612	0,956
	2026	2027	2028	2029	2030
Retorno do Capital Investido (ROIC)	13,4%	14,4%	15,5%	15,7%	19,8%
Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)	19,7%	17,2%	16,0%	17,3%	19,9%
Rendibilidade Líquida do Ativo (Net ROA)	11,7%	12,2%	13,0%	14,9%	18,6%
Rendibilidade das Vendas	18,8%	20,6%	23,4%	25,1%	30,1%
Autonomia Financeira	59,1%	70,9%	81,0%	86,1%	93,3%
Solvabilidade	1,446	2,442	4,263	6,190	13,818

Fonte: Elaboração do autor (2019)

No que respeita ao Retorno do Investimento do Capital investido (ROIC), temos o rácio negativo nos primeiros dois anos de atividade, passando a positivo em 2023 até o final da vida útil do projeto, traduzindo a proporção de resultados líquidos por unidade de capital investido.

A Rendibilidade do Capital Próprio (ROE) é um indicador que se refere à capacidade da empresa criar valor através da utilização dos seus próprios recursos, neste caso o rácio passa a positivo no quarto ano de atividade o que demonstra eficiência e boa performance da empresa.

A Rendibilidade Líquida do Ativo (Net ROA) refere a capacidade de a empresa gerar lucro com os ativos que se encontram à sua disposição.

O rácio Rendibilidade das Vendas apresenta-se negativo de 2021 a 2023, causado pelo facto do resultado líquido apresentar valores negativos nesses mesmos anos. O cenário inverte-se a partir de 2024, o que traduz um cenário de normalidade, visto que o aumento das vendas líquidas conduz ao aumento do resultado líquido.

A Autonomia Financeira é o rácio que mede a solvabilidade da empresa através da determinação da proporção de ativos que são financiados por capitais próprios. O rácio apresenta-se mais baixo nos primeiros anos pelo facto da construção ser financiada por capitais alheios. Apresenta uma tendência sempre crescente, devido à geração de receitas operacionais que aumentam o capital próprio por via do resultado líquido do período.

A Solvabilidade é a capacidade que a empresa tem de fazer face às suas obrigações perante terceiros. A gestão deste indicador é fundamental de forma a não colocar em risco a continuidade da empresa. O recomendável é que neste rácio se verifiquem valores acima de 0,5. Considerando o acima exposto e atendendo aos resultados negativos acumulados, a gerência optou por não fazer distribuição de dividendos por forma a melhorar o rácio.

No que concerne ao cálculo do *Cash Flow* de cada ano, foi realizado também o cálculo do Valor Residual baseado em dois pressupostos: o valor das casas modulares está de acordo com o valor de aquisição não depreciado e os restantes ativos, tangíveis e intangíveis, são valorizados ao seu valor líquido contabilístico (Tabela 14).

Tabela 14: Mapa Cash-Flows

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Recursos Financeiros						
Operational CF	- €	21.776,18 €	61.558,60 €	95.197,99 €	105.640,89 €	132.099,82 €
Valor Residual	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	- €	21.776,18 €	61.558,60 €	95.197,99 €	105.640,89 €	132.099,82 €
Necessidades Financeiras						
Investimento WC	- €	172.179,76 €	200.932,77 €	3.307,92 €	1.719,58 €	2.386,56 €
Investimento Capex	875.198,40 €	22.508,74 €	1.341,78 €	4.721,05 €	6.488,68 €	3.982,07 €
Total	875.198,40 €	194.688,49 €	199.590,99 €	1.413,12 €	8.208,26 €	1.595,51 €
Cash Flow	- 875.198,40 €	- 172.912,31 €	261.149,59 €	93.784,86 €	97.432,63 €	130.504,31 €

	2026	2027	2028	2029	2030
Recursos Financeiros					
Operational CF	154.253,79 €	162.833,01 €	177.380,51 €	188.031,19 €	224.607,69 €
Valor Residual	- €	- €	- €	- €	797.666,87 €
Total	154.253,79 €	162.833,01 €	177.380,51 €	188.031,19 €	1.022.274,56 €
Necessidades Financeiras					
Investimento WC	- 2.418,84 €	6.557,15 €	915,70 €	10.521,90 €	630,38 €
Investimento Capex	6.462,40 €	35.353,11 €	46.973,15 €	5.316,67 €	22.404,37 €
Total	4.043,56 €	41.910,26 €	47.888,85 €	5.205,23 €	23.034,75 €
Cash Flow	150.210,23 €	120.922,76 €	129.491,66 €	193.236,43 €	999.239,81 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

No que respeita ao cálculo do Valor Atual Líquido (VAL), foi considerado o ano zero, o ano de 2020. Contudo, como a exploração se inicia em 2021, todos os investimentos efetuados no período anterior deverão ser capitalizados à taxa correspondente à inflação esperada para o ano em questão. Uma vez atualizados os *cash flows* para o mesmo período, realizamos a soma dos mesmos para atestar a sua viabilidade. Desta forma, é possível atestar que para o cenário base, o projeto apresenta viabilidade económico-financeira uma vez que o seu VAL é positivo no valor de 505.286,66€. A sua Taxa Interna de Rendibilidade fixa-se nos 11,23% e o *payback period* ocorre ao fim de 9 anos e 2 meses.

Relativamente aos outros dois cenários admitidos, os indicadores continuam a atestar pela viabilidade do mesmo, conforme os dados que constam na Tabela 15.

Tabela 15: VAL, TIR e Payback Period

INDICADOR/CENÁRIO	Pessimista	Base	Otimista
VAL	12.874,40 €	505.286,66 €	854.131,80 €
TIR	4,96%	11,23%	15,71%
Payback Period	9 anos e 10 meses	9 anos e 2 meses	7 anos e 8 meses

Fonte: Elaboração do autor (2019)

12. Conclusão

O atual plano de negócio visa aferir a viabilidade económico-financeira do projeto de turismo *Monte das Candeias*, localizado na região Centro de Portugal. Neste sentido, foram estudados os vários indicadores económicos, com o objetivo de avaliar a performance do negócio, bem como qual a estratégia competitiva a adotar para assegurar um bom desempenho e consequentemente o sucesso nos resultados.

Uma vez que o setor do turismo tem apresentado valores francamente positivos, contribuindo atualmente para o aumento da receita a nível nacional e uma vez que a procura tem registado uma evolução igualmente positiva, há espaço para a entrada de novos concorrentes no mercado.

Da mesma forma que foi realizada uma análise externa do mercado e da concorrência, foi realizada a análise interna do projeto, onde ficou evidente que capacidades como a diferenciação do produto hoteleiro no que concerne ao tipo de alojamento, aliado à experiência do *staff*, à gestão da relação do cliente no pós-venda, à construção de uma relação harmoniosa com os fornecedores, representam uma mais-valia que irá contribuir para a prosperidade do negócio.

Considerando os fatores políticos, ambientais, económicos e sociais como influenciadores de todos os sectores de atividade, as vendas foram projetadas e os custos foram também eles projetados por analogia a empresas do setor.

Uma vez realizada a análise das várias componentes do plano de negócio, foi possível aferir sobre a viabilidade económico-financeira do projeto, tendo esta sido a última das análises efetuadas. Desta forma, como pressupostos para a análise financeira, foi considerado um horizonte temporal de dez anos e três cenários possíveis: o cenário base/realista, o cenário pessimista e o cenário otimista.

Os resultados financeiros obtidos permitiram concluir que existe viabilidade económico-financeira no projeto nos três cenários estudados, sendo que no cenário base foi apurado um VAL de 505.286,66€ e um período de recuperação do investimento de 9 anos e 2 meses, para o cenário pessimista o VAL foi de 12.874,40€ e o período de recuperação 9 anos e 10 meses e

por fim, o cenário otimista com um VAL de 854.131,80€ com o respetivo período de recuperação de 7 anos e 8 meses.

Em suma, apesar do projeto ter sido desenvolvido em termos académicos, o mesmo contribuiu para o meu desenvolvimento intelectual e crescimento pessoal. A gestão das dinâmicas pessoal e profissional foi muito desafiante, sendo que todos os contactos estabelecidos para alcançar a informação da qual necessitava me permitiram conhecer novas pessoas e diferentes perspetivas, que seguramente enriqueceram e modificaram aquilo que era a minha visão do negócio.

13. Bibliografia

- Aaker, D. A. 1995. *Strategic market management*, New York: Jonh Wiley and Sons.
- Andrews, K. 1971. The concept of corporate strategy. In Foss, N., *Resources Firms and Strategies* (pp. 52-59). New York: Oxford University Press.
- ANSOFF, I. 1965. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., e Rodrigues, J. 2018. *Mercator 2018: 25 anos - o marketing na era digital*. (17ª ed.) Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Barney, J. e Hesterly, B. 2015. *Strategic management and competitive advantage*. (5ª ed.) England: Pearson Education Limited.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., e Delwyn, C. N. 2007. *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Bernardo, E. 2013. *Uma introdução ao turismo - conceitos, classificações e tipologias*. Lisboa: CIES-IUL, (CIES e-Working Paper, 164). ISSN 1647-0893.
- Bilhim, J. A. F. 2008. *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*. (6ªed.). Lisboa: ISCSP
- Boniface, B., Cooper, R., e Cooper, C. 2016. *Worldwide destinations: The geography of travel and tourism* (7th ed.). London and New York: Routledge.
- Burns, P., e Holden, A. 1995. *Tourism a new perspective*. Hemel Hempstead: Prentice Hall International.
- Carvalho Ferreira, J. M., Neves, J., e Caetano, A. 2001. *Manual da Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill
- Cecconello, A., R. e Ajzenal, A. 2010. *A construção do plano de negócio*. (4ª Ed.) São Paulo: Editora Saraiva.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., e Wanhil, S. 2008. *Tourism principles and practice* (4td ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Cunha, L. 1997. *Economia e política do turismo*, (1st ed.). McGraw-Hill.
- Cunha, L. 2010. *A definição e o âmbito do turismo: um aprofundamento necessário*.

Cunha, L. 2010. Desenvolvimento do turismo em Portugal: os primórdios. *Fluxos & Riscos, Revista de Estudos Sociais*, 1: 127-149.

Cunha, L. 2013. *Economia e política do turismo*. Lisboa: Lidel Edições Técnica.

Das, T. K. e Teng, B. S. 2000. A Resource Based Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management*, 26(1): 31-61.

Delmar, F. e Shane, S. 2003. Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24: 1165-1185.

Dyer, J. H. e Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy Of Management Review*, Vol. 23(4): 660-679.

Eiriz, V. 2001. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2): 65-90.

Faulkner, D. O. e Rond, M. 2000. *Cooperative strategy: economic, business and organizational studies*. Cornwall: Oxford.

Ferreira, F. 2011. Enquadramento da abordagem multicritério de apoio à decisão. *Avaliação multicritério de agências bancárias: Modelos e aplicações de análise de decisão*: 67-117. Faculdade de Economia, Universidade do Algarve.

Firmino, M., B. 2007. *Turismo – organização e gestão*. Lisboa: Escolar Editora.

Freire, A. 1997. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. (1ª ed.). Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.

Gilsing, V. A. Lemmens, C. E. A. V. e Duysters, G. 2007. Strategic Alliance Networks and Innovation: A Deterministic and Voluntaristic View Combined. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(2): 227-249.

Glaister, K. e Buckley, P. 1996. Strategic motives for international alliance formation, *Journal of Management Studies*, 33(3): 201-332.

Grizio, E. V. 2011. *O turismo na ótica geográfica*. Acta Scientiarum. Human and Social Sciences (UEM), Vol. 33 Issue 1: 97.

Hitt, M., Irelande, R. e Hoskisson, R. 2002. Administração estratégica: competitividade e globalização. (7ª ed.). São Paulo: Thompson.

Hoyt, J. e Huq, F. 2000. From Arms-Length to Collaborative Relationships in The Supply Chain, An Evolutionary Process, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30(9): 750-764.

- Işoraitê, M. 2016. Marketing mix theoretical aspects. *International Journal of Research Granthaalayah*, 4(6): 25-37.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., e Rodrigues, J. 2015. *Mercator da língua portuguesa: teoria e prática do marketing*. (16ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lewis, D. 1992. *Alianças estratégicas: Estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira.
- Lima, M., Repezza, A., Lima, K., e Kraus, P. 2015. *Marketing internacional*. (1ª ed.). Rio de Janeiro: Publicações FGV Management.
- Mill, R. C., e Morrison, A. M. 2002. *The tourism system*. Dubuque: Kendall/ Hunt Publishing Company.
- Noletto, M. J. 2000. *Parcerias e alianças estratégicas: Uma abordagem prática*. São Paulo: Global.
- Pascarella, R. 2013. *Gestão de canais de distribuição*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Pinson, L. 2004. *Anatomy of a business plan: A step-by-step guide to building a business and securing your company's future* (6th ed.). Chicago, IL: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.
- Poon, A. 1993. *Tourism, technology and competitive strategies*. New York: CAB International.
- Porter, E. M. 1991 Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, 12: 95-117.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press.
- QUINN, J.B. 2000. *Outsourcing innovation: the new engine of growth*. Sloan Management Review, 13-27.
- Serra, E. 2012. *Direção e gestão da força das vendas*. Santa Maria da Feira: Vida Económica – Editorial, SA
- Singh, M. 2012. Marketing mix of 4P'S for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*. 3(6): 40-45.

Teece, D. J. 1992. Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18(1): 1-25.

Thomsen, M. 2009. *Plano de negócios dinâmico*. Højbjerg: Thomsen Business Information.

Townsend, J. 2003. Understanding alliances: A review of international aspects in strategic marketing. *Marketing intelligence & planning*, 21(3): 143-155.

Tsang, E. 1999. A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances, *Journal of World business*, 34(3): 211-229.

Viorica B. F., Sorin D., e Cristina N. 2013. *Business plan as a management tool*. Academica Brâncusi, 1: 164-169.

Wirtz, J., and Lovelock, C. 2016. *Services marketing: people, technology, strategy*. (8ª ed.) New Jersey: World Scientific Publishing Company

Yoshino, M. Y., Rangan, U. S. 1996. *Alianças estratégicas: Uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Makron Books.

Sites consultados e publicações:

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (2018). Programa Quality: Qualificação e Valorização do Alojamento Local nas Regiões Norte, Centro e Alentejo. Os Imóveis.

Consultado a 02/02/2019.

<https://ahresp.com/2019/01/estudos-quality-qualificacao-e-valorizacao-do-alojamento-local-2/>

Banco de Portugal (2018). Boletim Económico: Dezembro 2018, Lisboa: Banco de Portugal
Consultado a 05/01/2019.

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2018_p.pdf

COMPUTERWORLD (2016). 10 efeitos da aplicação de TIC no sector do turismo.

Consultado a 28/01/2019.

<https://www.computerworld.com.pt/2016/10/19/10-efeitos-da-aplicacao-de-tic-no-sector-do-turismo/>

Eurostat (2018). Trading Economics European Union GDP Annual Growth Rate

Consultado a 05/01/2019.

<https://tradingeconomics.com/european-union/gdp-annual-growth-rate>

Hostanalytics Blog (2016). What's the Difference Between Business Intelligence (BI) and EPM?

Consultado a 28/01/2019.

<https://hostanalytics.com/blog/whats-the-difference-between-business-intelligence-bi-and-epm/>

INE - Instituto Nacional de Estatística (2018). Contas Nacionais Trimestrais (Base 2011) 3º Trimestre de 2018.

Consultado a 05/01/2019.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=314609560&DESTAQUESmodo=2

INE - Instituto Nacional de Estatística (2018). Contas Nacionais Trimestrais Por Setor Institucional (Base 2011) 3º Trimestre de 2018.

Consultado a 15/01/2019.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=314609932&DESTAQUESmodo=2

INE - Instituto Nacional de Estatística (2018). Contas Nacionais Trimestrais Por Setor Institucional (Base 2011) 2º Trimestre de 2018.

Consultado a 05/01/2019.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=314609905&DESTAQUESmodo=2

INE- Instituto Nacional de Estatística (2018). Estatísticas do Turismo 2017. Lisboa.

Consultado a 19/11/2018.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEstipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107668&selTab=tab0&xlang=pt

INE - Instituto Nacional de Estatística (2018). Estimativas de População Residente em Portugal 2017.

Consultado a 21/01/2019.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=315156710&DESTAQUESmodo=2

INE - Instituto Nacional de Estatística (2018). Taxa bruta de natalidade (‰) por Local de residência (NUTS - 2013), Anual. Período de referência dos dados 2017.

Consultado a 25/01/2019.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=315156710&DESTAQUESmodo=2

Lourenço, A. G.; Schroder, D. S. 2002. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. Responsabilidade social das empresas.

Consultado a 29/03/2019.

<http://www.ead.aedb.br/joomla/mat35/images/artigos/responsabilidadeempresarial.pdf>

MARSH (2018). Mapa de Risco Político 2018: Tensões e Turbulência.
Consultado a 15/01/2019.

<https://www.marsh.com/pt/pt/insights/research-briefings/political-risk-map-2018.html>

Observatório das Migrações (2018). Indicadores de Integração de Imigrantes RELATÓRIO ESTATÍSTICO ANUAL 2018.

Consultado a 25/01/2019.

<https://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/383402/Relat%C3%B3rio+Estat%C3%ADstico+Anual+2018+%E2%80%93+Indicadores+de+Integra%C3%A7%C3%A3o+de+Imigrantes.pdf/00de4541-b1ad-42ed-8ce9-33056321ecdb>

Organisation for Economic Co-operation and Development (2018). Composite Leading Indicators (CLI), OCDE.

Consultado a 05/01/2019.

http://www.oecd.org/sdd/leading-indicators/Note_10-2018.pdf

Organización Mundial del Turismo UNWTO (2018). Panorama OMT del turismo internacional.

Consultado a 24/11/2018.

<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>

PORDATA (2019). População residente, média anual: total e por grupo etário.

Consultado a 21/01/2019.

<https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente++m%C3%A9dia+anual+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-10>

PORDATA (2019). Estada média nos alojamentos turísticos.

Consultado a 28/02/2019.

<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

RENAL - Registo Nacional de Turismo.

Consultado a 01/03/2019.

<https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAL/ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&FiltroVisivel=True>

Spear, T. 2014. Five types of strategic partnership agreements to help grow your business.

<https://blog.pandadoc.com/strategic-partnership-agreement/>

Consultado a 28/11/ 2018.

Turismo de Portugal e Ministério da Economia (2015). Turismo 2020 Cinco Princípios para uma Ambição.

Consultado a 12/11/2018.

<https://www.portugal.gov.pt/media/15123712/20150805-turismo-2020.pdf>

United Nations & World Tourism Organization, 1994. Recommendations on Tourism statistics. New York: United Nations. Serie M, nº 83.

https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83e.pdf

United Nations, 2008. International Recommendations for Tourism Statistics 2008. New York, 2010. Series M No. 83/Rev.1.

https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1e.pdf

World Economic Forum (2015). The Travel & Tourism Competitiveness Report.
Consultado a 19/11/2018.

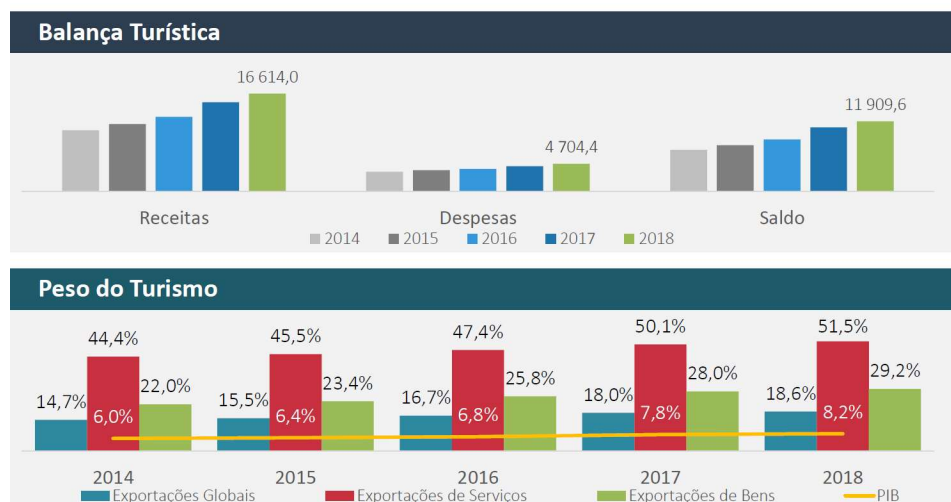
http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf

World Tourism Organization UNWTO (2016). Tourism Highlights.
Consultado a 24/11/2018.

<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418145>

Anexos

Anexo 1: Balança de Pagamentos - Peso da Componente Viagens e Turismo



Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2018

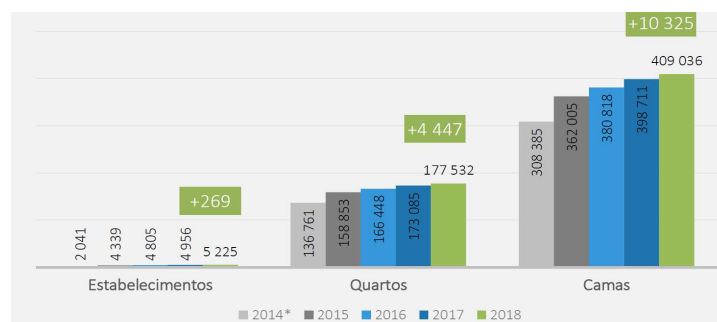
Anexo 2: Principais Resultados da Conta Satélite do Turismo

	2014	2015	2016	2017*
Consumo do Turismo no Território Económico (CTTE)				
Valor (10 ⁶ euros)	20.675	21.902	23.321	26.707
Taxa de variação nominal (%)	//	5,9	6,5	14,5
Peso do Consumo do Turismo no Território Económico no PIB (%)	11,9	12,2	12,5	13,7
Despesa do Turismo Recetor				
Valor (10 ⁶ euros)	12.653	13.543	14.713	x
Taxa de variação nominal (%)	//	7,0	8,6	//
Despesa do Turismo Interno + Outras componentes				
Valor (10 ⁶ euros)	8.021	8.359	8.608	x
Taxa de variação nominal (%)	//	4,2	3,0	//
VAB Gerado pelo Turismo (VABGT)				
Valor (10 ⁶ euros)	9.768	10.458	11.147	12.661
Taxa de variação nominal (%)	//	7,1	6,6	13,6
Contribuição do VABGT para o VAB da Economia Nacional (%)	6,5	6,7	6,9	7,5
Emprego nas Atividades Características do Turismo				
Valor (ETC)	381.422	397.619	416.817	x
Taxa de variação nominal (%)	//	4,2	4,8	//
Peso do Emprego nas Atividades Características do Turismo no Total do Emprego Nacional (%)	9,0	9,2	9,4	//
Remunerações nas Atividades Características do Turismo				
Valor (10 ⁶ euros)	6.910	7.303	7.860	x
Taxa de variação nominal (%)	//	5,7	7,6	//
Peso das Remunerações nas Atividades Características do Turismo no Total das Remunerações Nacionais (%)	9,0	9,3	9,6	//

* - Primeira estimativa
 // - Valor não aplicável
 x - Valor não disponível

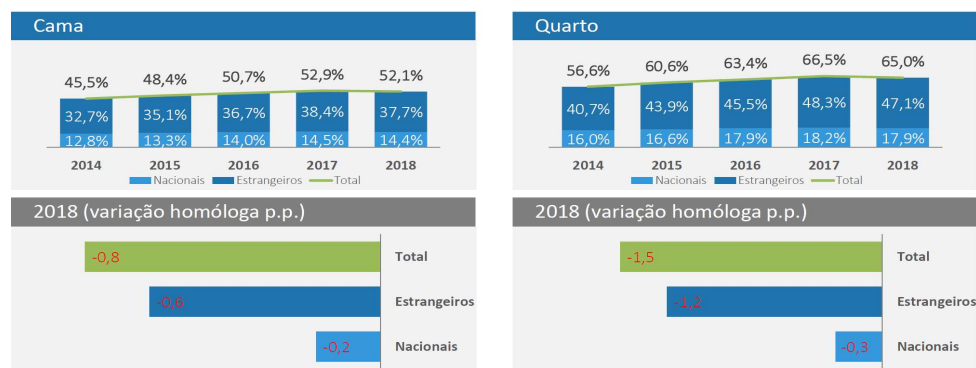
Fonte: INE 2018 – Conta Satélite do Turismo 2017

Anexo 3: Portugal - Oferta na Hotelaria, AL, TER e Turismo de Habitação



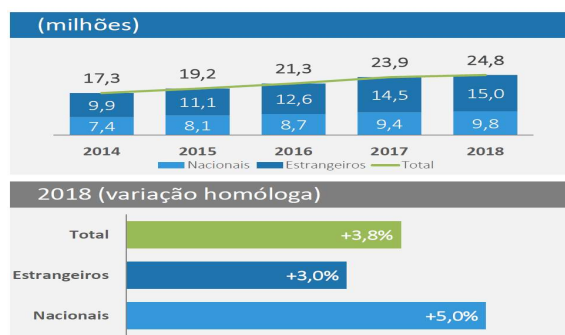
Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2018

Anexo 4: Portugal - Taxas de Ocupação



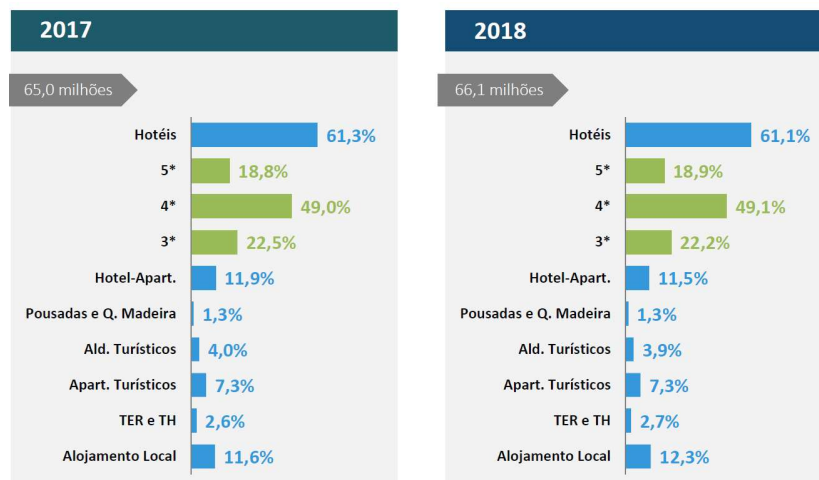
Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2018

Anexo 5: Portugal - Hóspedes na Hotelaria, AL, TER e Turismo de Habitação



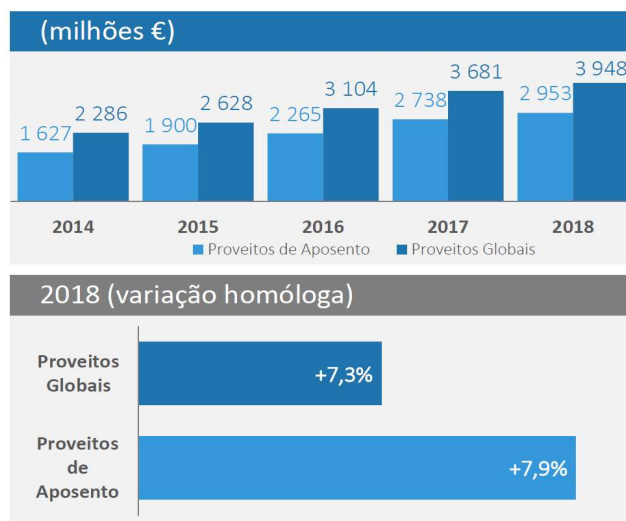
Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2018

Anexo 6: Portugal - Dormidas por Tipologia de Alojamento



Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2018

Anexo 7: Portugal - Proveitos na Hotelaria, AL, TER e Turismo de Habitação



Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2018

Anexo 8: Orçamento do Plano de Marketing

Meio	Entidade	Orçamento	Antes da abertura	Após abertura	
			Ano 2020	Ano 2021	Seguintes
Marketing Digital					
Logotipo	FreeLogoServices	Logotipo – 66€	66,00 €		
Website	Guest Centric	Construção do <i>website premium</i> – 3900€	3.900,00 €		2.700,00 €
Redes Sociais	Facebook, Instagram	65 euros /mês	130,00 €	780,00 €	7.020,00 €
SEO engine e Content Outsourcing	Guest Centric	Imputado pelo website			
Plataformas de reservas	Booking.com	20% do Valor de Vendas 2021-2025; 15% 2026-2029; 12% 2030		29.773,61 €	385.377,22 €
Relações Públicas					
Presença em Feiras de Turismo	ITB BERLIM BTL Lisboa	1 - ITB Berlin (Berlin) e 2 - BTL (Lisboa) 1.425,00 euros para associados do Turismo de Portugal (cada)		2.850,00 €	12.825,00 €
Folhetos	360 imprimir	4000 unidades 20,99		20,99 €	188,91 €
Parcerias	Restauração e Atividades	Concessão de 20% de desconto aos nosso hóspedes por contrapartida de estar presente no espaço publicitário do Monte das Candeias			
Merchandising					
Blocos	Brindouro	Bloco de notas Hole - 1000 unidades a 0,551€ (cada)		551,00 €	4.959,00 €
Canetas	Brindouro	Esferográfica Rio Satin 1100 unidades a 0,211€ (cada)		232,10 €	2.088,90 €
Sponsoring					
Investimento	Bloguer	valor médio 1000 euros por patrocínio		1.000,00 €	9.000,00 €
Fidelização					
Email Marketing Personalizado Newsletter	Monte das Candeias				
Oferta de uma atividade a clientes habituais	Monte das Candeias				
TOTAL			4.096,00 €	35.207,70 €	424.159,03 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 9: Plano de Comunicação

[illegible]

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 10: Mapa de Inventários

INVENTÁRIO										
1. Consumíveis										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ei	2.803,73 €	3.007,94 €	3.279,49 €	1.980,16 €	3.737,70 €	3.975,11 €	4.154,63 €	4.331,34 €	4.479,17 €	4.632,44 €
Consumo	6.015,88 €	6.558,99 €	3.960,33 €	7.475,41 €	7.950,23 €	8.309,26 €	8.662,68 €	8.958,35 €	9.264,88 €	9.577,54 €
Ef	3.007,94 €	3.279,49 €	1.980,16 €	3.737,70 €	3.975,11 €	4.154,63 €	4.331,34 €	4.479,17 €	4.632,44 €	4.788,77 €
Compras	6.220,09 €	6.830,54 €	2.660,99 €	9.232,95 €	8.187,64 €	8.488,78 €	8.839,38 €	9.106,19 €	9.418,15 €	9.733,88 €
Δ E	204,21 €	271,55 €	- 1.299,33 €	1.757,54 €	237,41 €	179,52 €	176,71 €	147,84 €	153,27 €	156,33 €
IVA	1.430,62 €	1.571,02 €	612,03 €	2.123,58 €	1.883,16 €	1.952,42 €	2.033,06 €	2.094,42 €	2.166,17 €	2.238,79 €
2. Bar										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ei	1.215,64	1.279,90 €	1.612,32 €	1.828,07 €	1.856,12 €	2.042,22 €	2.173,05 €	1.673,29 €	2.402,05 €	2.509,58 €
Consumo	2.559,80 €	3.224,64 €	3.656,14 €	3.712,25 €	4.084,43 €	4.346,10 €	3.346,59 €	4.804,10 €	5.019,16 €	5.231,33 €
Ef	1.279,90 €	1.612,32 €	1.828,07 €	1.856,12 €	2.042,22 €	2.173,05 €	1.673,29 €	2.402,05 €	2.509,58 €	2.615,66 €
Compras	2.624,07 €	3.557,06 €	3.871,89 €	3.740,30 €	4.270,53 €	4.476,94 €	2.846,83 €	5.532,86 €	5.126,70 €	5.337,41 €
Δ E	64,26 €	332,42 €	215,75 €	28,05 €	186,09 €	130,83 €	- 499,76 €	728,76 €	107,53 €	106,08 €
IVA	603,54 €	818,12 €	890,53 €	860,27 €	982,22 €	1.029,70 €	654,77 €	1.272,56 €	1.179,14 €	1.227,60 €
3. Atividades de Lazer										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ei	4.348,29	4.579,23 €	5.377,70 €	6.043,05 €	6.653,11 €	7.323,13 €	7.787,14 €	8.249,29 €	8.615,15 €	8.984,12 €
Consumo	9.158,46 €	10.755,39 €	12.086,11 €	13.306,23 €	14.646,25 €	15.574,28 €	16.498,57 €	17.230,30 €	17.968,25 €	18.742,00 €
Ef	4.579,23 €	5.377,70 €	6.043,05 €	6.653,11 €	7.323,13 €	7.787,14 €	8.249,29 €	8.615,15 €	8.984,12 €	9.371,00 €
Compras	9.389,41 €	11.553,86 €	12.751,47 €	13.916,29 €	15.316,26 €	16.038,29 €	16.960,72 €	17.596,16 €	18.337,22 €	19.128,87 €
Δ E	230,94 €	798,46 €	665,36 €	610,06 €	670,01 €	464,01 €	462,15 €	365,86 €	368,98 €	386,88 €
IVA	2.159,56 €	2.657,39 €	2.932,84 €	3.200,75 €	3.522,74 €	3.688,81 €	3.900,97 €	4.047,12 €	4.217,56 €	4.399,64 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 11: Mapa de Consumíveis (Amenities)**CONSUMOS - DORMIDAS**

Hóspedes / Alojamentos							
Artigo	Un/ Artigo	Preço s/ IVA	2021	2022	2023	2024	2025
Miniaturas Amaciador CC496	Função dos Quartos	0,38 €	524,06 €	613,96 €	121,06 €	759,31 €	834,70 €
Miniaturas Champô CC495	Função dos Quartos	0,38 €	524,06 €	613,96 €	121,06 €	759,31 €	834,70 €
Miniaturas sabonete CC498	Função dos Quartos	0,29 €	398,50 €	466,86 €	92,06 €	577,39 €	634,72 €
Miniatura Creme mãos e corpo CB558	Função dos Quartos	0,26 €	357,01 €	418,26 €	82,47 €	517,28 €	568,64 €
Minituras gel CC497	Função dos Quartos	0,38 €	524,06 €	613,96 €	121,06 €	759,31 €	834,70 €
Sabão Líquido (2litros)	360	2,80 €	1.037,44 €	1.056,12 €	1.077,24 €	1.098,78 €	1.120,76 €
Papel Higiénico	10 WC - 8 privadas + 2 comuns	0,37 €	549,82 €	637,13 €	163,85 €	778,86 €	852,35 €
Total s/ IVA			3.914,95 €	4.420,24 €	1.778,80 €	5.250,26 €	5.680,57 €
IVA		23%	900,44 €	1.016,66 €	409,13 €	1.207,56 €	1.306,53 €
Total c/ IVA			4.815,39 €	5.436,90 €	2.187,93 €	6.457,81 €	6.987,10 €

CONSUMOS - DORMIDAS

Hóspedes / Alojamentos							
Artigo	Un/ Artigo	Preço s/ IVA	2026	2027	2028	2029	2030
Miniaturas Amaciador CC496	Função dos Quartos	0,38 €	888,41 €	940,83 €	982,30 €	1.025,51 €	1.069,59 €
Miniaturas Champô CC495	Função dos Quartos	0,38 €	888,41 €	940,83 €	982,30 €	1.025,51 €	1.069,59 €
Miniaturas sabonete CC498	Função dos Quartos	0,29 €	675,56 €	715,42 €	746,96 €	779,82 €	813,34 €
Miniatura Creme mãos e corpo CB558	Função dos Quartos	0,26 €	605,23 €	640,94 €	669,19 €	698,63 €	728,66 €
Minituras gel CC497	Função dos Quartos	0,38 €	888,41 €	940,83 €	982,30 €	1.025,51 €	1.069,59 €
Sabão Líquido (2litros)	360	2,80 €	1.143,18 €	1.166,04 €	1.189,36 €	1.213,15 €	1.237,41 €
Papel Higiénico	10 WC - 8 privadas + 2 comuns	0,37 €	905,01 €	956,45 €	997,37 €	1.040,00 €	1.083,47 €
Total s/ IVA			5.994,21 €	6.301,33 €	6.549,77 €	6.808,14 €	7.071,66 €
IVA		23%	1.378,67 €	1.449,31 €	1.506,45 €	1.565,87 €	1.626,48 €
Total c/ IVA			7.372,88 €	7.750,63 €	8.056,22 €	8.374,01 €	8.698,15 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 12: Pressupostos Mapa de Consumíveis (Amenities)Como base para o cálculo de *Amenities* / Papel Higiénico, foi utilizado o seguinte pressuposto:**1 Unid. de Prod. * N° de Dormidas (Quantidade/Ano) * Preço Unit * + Índice de Preços**

Fonte de confirmação de consumos: Pestana Palace

Anexo 13: Mapa de Consumíveis (Limpeza, Higiene e Conforto)

Limpeza, Higiene e Conforto	Preço un/s IVA	Unidades	2021	2022	2023	2024	2025
Baldes Jantex CD804 Nisbets	5,45 €	7	39,26 €	39,97 €	40,77 €	41,59 €	42,42 €
Cabos intercambiáveis SIR L348 Nisbets	9,59 €	5	49,35 €	50,24 €	51,24 €	52,27 €	53,31 €
Esfregona SIR CD801 Nisbets	3,92 €	5	20,17 €	20,54 €	20,95 €	21,37 €	21,79 €
Vassoura SIR CC086 Nisbets	6,00 €	5	30,88 €	31,43 €	32,06 €	32,70 €	33,36 €
Esfregão Esponja Jjantex F960 Nisbets	0,57 €	15	8,80 €	8,96 €	9,14 €	9,32 €	9,51 €
Esfregão Aço Jantex J867 Nisbets	2,62 €	5	13,48 €	13,73 €	14,00 €	14,28 €	14,57 €
Luvas Jantex Código P_F953 Nisbets	2,07 €	100	213,05 €	216,88 €	221,22 €	225,64 €	230,16 €
Pano Multiusos Jantex F955 Nisbets	0,16 €	10	1,65 €	1,68 €	1,71 €	1,74 €	1,78 €
Papel Higienico (36unidades)	13,30 €	60	821,31 €	836,09 €	852,82 €	869,87 €	887,27 €
Pás do Lixo Jantex U398 Nisbets	10,25 €	5	52,75 €	53,70 €	54,77 €	55,87 €	56,98 €
Sacos de Plástico 300 litros (100 unidades)	26,49 €	5	136,32 €	138,77 €	141,55 €	144,38 €	147,27 €
Mopa Pulse RubberMaid CF203 Nisbets	146,61 €	2	301,78 €	307,22 €	313,36 €	319,63 €	326,02 €
Desinfectante Bactericida (Sanegi)	9,96 €	10	102,50 €	104,35 €	106,43 €	108,56 €	110,73 €
Detergente Multiusos (Sanegi)	5,24 €	10	53,97 €	54,94 €	56,04 €	57,16 €	58,31 €
Rolos para Limpar as Mãos (folhas) - 30000	20,70 €	12	255,66 €	260,26 €	265,46 €	270,77 €	276,19 €
Total s/ IVA			2.100,93 €	2.138,75 €	2.181,52 €	2.225,15 €	2.269,65 €
IVA	23%		483,21 €	491,91 €	501,75 €	511,78 €	522,02 €
Total c/ IVA			2.584,14 €	2.630,66 €	2.683,27 €	2.736,94 €	2.791,67 €

Limpeza, Higiene e Conforto	Preço un/s IVA	Unidades	2026	2027	2028	2029	2030
Baldes Jantex CD804 Nisbets	5,45 €	7	43,27 €	44,13 €	45,01 €	45,91 €	46,83 €
Cabos intercambiáveis SIR L348 Nisbets	9,59 €	5	54,38 €	55,47 €	56,58 €	57,71 €	58,86 €
Esfregona SIR CD801 Nisbets	3,92 €	5	22,23 €	22,67 €	23,13 €	23,59 €	24,06 €
Vassoura SIR CC086 Nisbets	6,00 €	5	34,02 €	34,70 €	35,40 €	36,11 €	36,83 €
Esfregão Esponja Jjantex F960 Nisbets	0,57 €	15	9,70 €	9,89 €	10,09 €	10,29 €	10,50 €
Esfregão Aço Jantex J867 Nisbets	2,62 €	5	14,86 €	15,15 €	15,46 €	15,77 €	16,08 €
Luvas Jantex Código P_F953 Nisbets	2,07 €	100	234,76 €	239,45 €	244,24 €	249,13 €	254,11 €
Pano Multiusos Jantex F955 Nisbets	0,16 €	10	1,81 €	1,85 €	1,89 €	1,93 €	1,96 €
Papel Higienico (36unidades)	13,30 €	60	905,01 €	923,11 €	941,58 €	960,41 €	979,62 €
Pás do Lixo Jantex U398 Nisbets	10,25 €	5	58,12 €	59,29 €	60,47 €	61,68 €	62,91 €
Sacos de Plástico 300 litros (100 unidades)	26,49 €	5	150,21 €	153,22 €	156,28 €	159,41 €	162,59 €
Mopa Pulse RubberMaid CF203 Nisbets	146,61 €	2	332,54 €	339,19 €	345,98 €	352,90 €	359,95 €
Desinfectante Bactericida (Sanegi)	9,96 €	10	112,95 €	115,21 €	117,51 €	119,86 €	122,26 €
Detergente Multiusos (Sanegi)	5,24 €	10	59,47 €	60,66 €	61,87 €	63,11 €	64,37 €
Rolos para Limpar as Mãos (folhas) - 30000	20,70 €	12	281,71 €	287,35 €	293,09 €	298,95 €	304,93 €
Total s/ IVA			2.315,05 €	2.361,35 €	2.408,58 €	2.456,75 €	2.505,88 €
IVA	23%		532,46 €	543,11 €	553,97 €	565,05 €	576,35 €
Total c/ IVA			2.847,51 €	2.904,46 €	2.962,55 €	3.021,80 €	3.082,23 €

Fonte de confirmação de consumos: Pestana Palace

Anexo 14: Mapa de Consumíveis (Bar e Atividades)

Bar	%	2021	2022	2023	2024	2025
Beverage Cost	16,00%	2.559,80 €	3.224,64 €	3.656,14 €	3.712,25 €	4.084,43 €
Total s/ IVA		2.559,80 €	3.224,64 €	3.656,14 €	3.712,25 €	4.084,43 €
IVA	23%	588,75 €	741,67 €	840,91 €	853,82 €	939,42 €
Total c/ IVA		3.148,56 €	3.966,31 €	4.497,05 €	4.566,06 €	5.023,85 €
Atividades de Lazer	%	2021	2022	2023	2024	2025
Activities cost	30,00%	9.158,46 €	10.755,39 €	12.086,11 €	13.306,23 €	14.646,25 €
Total s/ IVA		9.158,46 €	10.755,39 €	12.086,11 €	13.306,23 €	14.646,25 €
IVA	23%	2.106,45 €	2.473,74 €	2.779,80 €	3.060,43 €	3.368,64 €
Total c/ IVA		11.264,91 €	13.229,13 €	14.865,91 €	16.366,66 €	18.014,89 €
Total Consumos		17.734,15 €	20.539,02 €	19.702,57 €	24.493,88 €	26.680,91 €
Bar	%	2026	2027	2028	2029	2030
Beverage Cost	16,00%	4.346,10 €	3.346,59 €	4.804,10 €	5.019,16 €	5.231,33 €
Total s/ IVA		4.346,10 €	3.346,59 €	4.804,10 €	5.019,16 €	5.231,33 €
IVA	23%	999,60 €	769,72 €	1.104,94 €	1.154,41 €	1.203,21 €
Total c/ IVA		5.345,71 €	4.116,30 €	5.909,04 €	6.173,57 €	6.434,53 €
Atividades de Lazer	%	2026	2027	2028	2029	2030
Activities cost	30,00%	15.574,28 €	16.498,57 €	17.230,30 €	17.968,25 €	18.742,00 €
Total s/ IVA		15.574,28 €	16.498,57 €	17.230,30 €	17.968,25 €	18.742,00 €
IVA	23%	3.582,08 €	3.794,67 €	3.962,97 €	4.132,70 €	4.310,66 €
Total c/ IVA		19.156,36 €	20.293,25 €	21.193,26 €	22.100,94 €	23.052,66 €
Total Consumos		28.229,64 €	28.507,84 €	30.992,74 €	32.252,29 €	33.550,87 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 15: Pressupostos para Mapa de Consumíveis (Bar e Atividades)

Foi considerada uma margem de F&B no Bar de 16% e 30% nas atividades

Fonte de confirmação de consumos: Cantinho do Avillez e Clube Náutico do Trízio

Anexo 16: Remuneração do Pessoal

REMUNERAÇÕES										
Nível	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Diretor do hotel	35.700,00 €	36.414,00 €	37.142,28 €	37.885,13 €	38.642,83 €	40.204,00 €	41.008,08 €	41.828,24 €	42.664,80 €	43.518,10 €
Chefe de receção	12.852,00 €	13.109,04 €	13.371,22 €	13.638,65 €	13.911,42 €	14.473,44 €	14.762,91 €	15.058,17 €	15.359,33 €	15.666,52 €
Rececionistas de 1ª	10.067,40 €	10.268,75 €	10.474,12 €	10.683,61 €	10.897,28 €	11.226,38 €	11.450,90 €	11.679,92 €	11.913,52 €	12.151,79 €
Empregados de quarto / lavandaria	17.136,00 €	17.478,72 €	17.828,29 €	18.184,86 €	18.548,56 €	19.108,72 €	19.490,90 €	19.880,72 €	20.278,33 €	20.683,90 €
Chefe de snack-bar	12.852,00 €	13.109,04 €	13.371,22 €	13.638,65 €	13.911,42 €	14.331,54 €	14.618,17 €	14.910,54 €	15.208,75 €	15.512,92 €
Jardineiro	8.568,00 €	8.739,36 €	8.914,15 €	9.092,43 €	9.274,28 €	9.554,36 €	9.745,45 €	9.940,36 €	10.139,17 €	10.341,95 €
Empregados de mesa	8.568,00 €	8.739,36 €	8.914,15 €	9.092,43 €	9.274,28 €	9.554,36 €	9.745,45 €	9.940,36 €	10.139,17 €	10.341,95 €
Total	105.743,40 €	107.858,27 €	110.015,43 €	112.215,74 €	114.460,06 €	118.452,80 €	120.821,86 €	123.238,30 €	125.703,06 €	128.217,12 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 17: Subsídio de Refeição

Subsídio de Refeição											
Cargo	Valor	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Diretor do hotel	4,77 €	1.177,43 €	1.200,98 €	1.224,99 €	1.249,49 €	1.274,48 €	1.299,97 €	1.325,97 €	1.352,49 €	1.379,54 €	1.407,13 €
Chefe de receção		1.177,43 €	1.200,98 €	1.224,99 €	1.249,49 €	1.274,48 €	1.299,97 €	1.325,97 €	1.352,49 €	1.379,54 €	1.407,13 €
Rececionistas de 1ª		1.177,43 €	1.200,98 €	1.224,99 €	1.249,49 €	1.274,48 €	1.299,97 €	1.325,97 €	1.352,49 €	1.379,54 €	1.407,13 €
Empregados de quarto / lavandaria		2.354,85 €	2.401,95 €	2.449,99 €	2.498,99 €	2.548,97 €	2.599,95 €	2.651,95 €	2.704,99 €	2.759,09 €	2.814,27 €
Chefe de snack-bar		1.177,43 €	1.200,98 €	1.224,99 €	1.249,49 €	1.274,48 €	1.299,97 €	1.325,97 €	1.352,49 €	1.379,54 €	1.407,13 €
Jardineiro		1.177,43 €	1.200,98 €	1.224,99 €	1.249,49 €	1.274,48 €	1.299,97 €	1.325,97 €	1.352,49 €	1.379,54 €	1.407,13 €
Empregados de mesa		1.177,43 €	1.200,98 €	1.224,99 €	1.249,49 €	1.274,48 €	1.299,97 €	1.325,97 €	1.352,49 €	1.379,54 €	1.407,13 €
Total		9.419,41 €	9.607,80 €	9.799,96 €	9.995,96 €	10.195,88 €	10.399,79 €	10.607,79 €	10.819,95 €	11.036,35 €	11.257,07 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 18: Segurança Social – Encargo Entidade Patronal

Segurança Social											
Cargo	Taxa	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Diretor do hotel	23,75%	8.478,75 €	8.648,33 €	8.821,29 €	8.997,72 €	9.177,67 €	9.548,45 €	9.739,42 €	9.934,21 €	10.132,89 €	10.335,55 €
Chefe de receção		3.052,35 €	3.113,40 €	3.175,66 €	3.239,18 €	3.303,96 €	3.437,44 €	3.506,19 €	3.576,31 €	3.647,84 €	3.720,80 €
Rececionistas de 1ª		2.391,01 €	2.438,83 €	2.487,60 €	2.537,36 €	2.588,10 €	2.666,26 €	2.719,59 €	2.773,98 €	2.829,46 €	2.886,05 €
Empregados de quarto / lavandaria		4.069,80 €	4.151,20 €	4.234,22 €	4.318,90 €	4.405,28 €	4.538,32 €	4.629,09 €	4.721,67 €	4.816,10 €	4.912,43 €
Chefe de snack-bar		3.052,35 €	3.113,40 €	3.175,66 €	3.239,18 €	3.303,96 €	3.403,74 €	3.471,82 €	3.541,25 €	3.612,08 €	3.684,32 €
Jardineiro		2.034,90 €	2.075,60 €	2.117,11 €	2.159,45 €	2.202,64 €	2.269,16 €	2.314,54 €	2.360,84 €	2.408,05 €	2.456,21 €
Empregados de mesa		2.034,90 €	2.075,60 €	2.117,11 €	2.159,45 €	2.202,64 €	2.269,16 €	2.314,54 €	2.360,84 €	2.408,05 €	2.456,21 €
Total		25.114,06 €	25.616,34 €	26.128,67 €	26.651,24 €	27.184,26 €	28.132,54 €	28.695,19 €	29.269,10 €	29.854,48 €	30.451,57 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 19: Retenções

RETENÇÕES											
	Taxas	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Segurança Social	11%	11.631,77 €	11.864,41 €	12.101,70 €	12.343,73 €	12.590,61 €	13.029,81 €	13.290,40 €	13.556,21 €	13.827,34 €	14.103,88 €
IRS											
Diretor do hotel	24,10%	8.603,70 €	8.775,77 €	8.951,29 €	9.130,32 €	9.312,92 €	9.689,16 €	9.882,95 €	10.080,61 €	10.282,22 €	10.487,86 €
Chefe de receção	6,88%	884,65 €	902,34 €	920,39 €	938,79 €	957,57 €	996,26 €	1.016,18 €	1.036,50 €	1.057,23 €	1.078,38 €
Rececionistas de 1ª	1,32%	132,55 €	135,21 €	137,91 €	140,67 €	143,48 €	147,81 €	150,77 €	153,79 €	156,86 €	160,00 €
Empregados de quarto / lavandaria	0,08%	14,28 €	14,57 €	14,86 €	15,15 €	15,46 €	15,92 €	16,24 €	16,57 €	16,90 €	17,24 €
Chefe de snack-bar	6,88%	884,65 €	902,34 €	920,39 €	938,79 €	957,57 €	986,49 €	1.006,22 €	1.026,34 €	1.046,87 €	1.067,81 €
Jardineiro	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Empregados de mesa	0,08%	7,14 €	7,28 €	7,43 €	7,58 €	7,73 €	7,96 €	8,12 €	8,28 €	8,45 €	8,62 €
Total IRS		10.526,97 €	10.737,51 €	10.952,26 €	11.171,30 €	11.394,73 €	11.843,61 €	12.080,48 €	12.322,09 €	12.568,53 €	12.819,90 €
Total		22.158,74 €	22.601,91 €	23.053,95 €	23.515,03 €	23.985,33 €	24.873,41 €	25.370,88 €	25.878,30 €	26.395,87 €	26.923,78 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 20: Detalhe do Investimento

ALOJAMENTOS							
QUARTOS - CABANAS							
Equipamento	Unidades	Preço/Unit c/ IVA	Total s/ IVA	IVA	Total c/ IVA	Fornecedor	Código
QUARTO							
Candeeiro de teto - Ref. 3073338	11	105,00 €	939,02 €	215,98 €	1.155,00 €	Arboretto	1655
Candeeiro de pé - LAUTERS	11	49,00 €	438,21 €	100,79 €	539,00 €	IKEA	1655
Candeeiro de mesa de cabeceira - Ref.LA-150196	22	29,40 €	525,85 €	120,95 €	646,80 €	Arboretto	1655
Candeeiro de secretária - TONGARIRO	11	24,99 €	223,49 €	51,40 €	274,89 €	Conforama	1655
Cadeirão - STRANDMON	11	179,00 €	1.600,81 €	368,19 €	1.969,00 €	IKEA	1655
Mesa de cabeceira - DELTA	22	68,99 €	1.233,97 €	283,81 €	1.517,78 €	Conforama	1655
Ar Condicionado HEC 12TF-IN 12 IN 3.6 Kw	11	299,99 €	2.682,84 €	617,05 €	3.299,89 €	Worten	2210
Secretária LILLÅSEN	11	149,00 €	1.332,52 €	306,48 €	1.639,00 €	IKEA	1655
Cadeira de secretária FJÄLLBERGET	11	149,00 €	1.332,52 €	306,48 €	1.639,00 €	IKEA	1655
Fotografia parede GRASS POSTER EUCALYPTUS WALL	22	44,85 €	802,20 €	184,50 €	986,70 €	DESENIO	1650
Almofada 400 gr	22	4,29 €	76,73 €	17,65 €	94,38 €	BestGift	1660
Fronha de Almofada	56	2,68 €	122,02 €	28,06 €	150,08 €	BestGift	1660
Protetor de Colchão Individual	6	11,99 €	58,49 €	13,45 €	71,94 €	BestGift	1660
Protetor de Colchão Casal	8	13,99 €	90,99 €	20,93 €	111,92 €	BestGift	1660
Jogo de Cama Individual	24	18,29 €	356,88 €	82,08 €	438,96 €	BestGift	1660
Jogo de Cama Casal	32	18,29 €	475,84 €	109,44 €	585,28 €	BestGift	1660
Edredon Individual	12	20,50 €	200,00 €	46,00 €	246,00 €	BestGift	1660
Edredon Casal	16	20,50 €	266,67 €	61,33 €	328,00 €	BestGift	1660
Capa Edredon individual	12	19,95 €	194,63 €	44,77 €	239,40 €	BestGift	1660
Capa Edredon Casal	16	19,95 €	259,51 €	59,69 €	319,20 €	BestGift	1660
Tapete grande Etna	11	158,08 €	1.413,72 €	325,16 €	1.738,88 €	Moveistore	1650
Toalha de rosto	88	3,18 €	227,51 €	52,33 €	279,84 €	BestGift	1665
Toalha de banho	88	9,50 €	679,67 €	156,33 €	836,00 €	BestGift	1665
Toalha de mãos	88	5,22 €	373,46 €	85,90 €	459,36 €	BestGift	1665
Cortinado Minimal	11	35,00 €	313,01 €	71,99 €	385,00 €	Decortinas	1650
Televisor LED SAMSUNG 22H5000	11	159,00 €	1.421,95 €	327,05 €	1.749,00 €	ProdutosParaHoteis	2315
Cesto de papéis para quarto BOLERO	11	9,96 €	89,07 €	20,49 €	109,56 €	Nisbets	1650
Mini Cofre	11	46,26 €	413,71 €	95,15 €	508,86 €	Nisbets	1680
Set de 6 Cabides	22	2,99 €	53,48 €	12,30 €	65,78 €	Conforama	1650
Telefone GIGASET A116	11	17,40 €	155,61 €	35,79 €	191,40 €	Radio Popular	1680
Subtotal			18.354,39 €	4.221,51 €	22.575,90 €		
QUARTOS - CABANA T1- elementos específicos							
Cama Plus (casal) estrado	5	140,00 €	569,11 €	130,89 €	700,00 €	Móveis Serrano	1655
Colchão (Casal)	5	130,00 €	528,46 €	121,54 €	650,00 €	Móveis Serrano	1660
QUARTOS - CABANA T2 - elementos específicos							
Cama Plus (casal)	3	140,00 €	341,46 €	78,54 €	420,00 €	Móveis Serrano	1655
Cama Plus (individual)	6	140,00 €	682,93 €	157,07 €	840,00 €	Móveis Serrano	1655
Colchão (Casal)	3	130,00 €	317,07 €	72,93 €	390,00 €	Móveis Serrano	1660
Colchão Encanto PIKOLIN (individual)	6	130,00 €	634,15 €	145,85 €	780,00 €	Móveis Serrano	1660
Sub Total			3.073,17 €	706,83 €	3.780,00 €		

Plano de Negócio: “Monte das Candeias” Projeto de Turismo em Vila de Rei

WC Cabana T1 e T2							
Espelho	8	147,00 €	956,10 €	219,90 €	1.176,00 €	Intense	1655
Secador ELECTRONIA	8	20,99 €	136,52 €	31,40 €	167,92 €	Elfra	1680
Balde WC	8	35,67 €	232,00 €	53,36 €	285,36 €	Elfra	1650
Porta rolos Papel Higiénico SVARTSJÖN	8	3,50 €	22,76 €	5,24 €	28,00 €	Nisbets	1650
Saboneteira quadrada flores	8	5,99 €	38,96 €	8,96 €	47,92 €	Zara Home	1650
Toalheiro duplo	8	41,92 €	272,65 €	62,71 €	335,36 €	Elfra	1650
Tapete de borracha antiderrapante	8	12,20 €	79,35 €	18,25 €	97,60 €	Nisbets	1650
Tapete pequeno TOFTBO	8	11,90 €	77,40 €	17,80 €	95,20 €	Nisbets	1650
Desumidificador FLAMA	8	299,99 €	1.951,15 €	448,77 €	2.399,92 €	Radio Popular	1680
Candeeiro de parede SINTRA	16	34,50 €	448,78 €	103,22 €	552,00 €	Luzclima	1655
Candeeiro de teto ALÂNG	8	45,00 €	292,68 €	67,32 €	360,00 €	Itense	1655
Cesto para roupa	8	39,99 €	260,10 €	59,82 €	319,92 €	Nisbets	1655
Copo	16	1,63 €	21,20 €	4,88 €	26,08 €	Nisbets	1670
Bandeja de apresentação CB572	8	10,10 €	65,69 €	15,11 €	80,80 €	Nisbets	1680
Subtotal			4.855,35 €	1.116,73 €	5.972,08 €		

SALAS - CABANAS T1 e T2							
Equipamento	Unidades	Preço/Unit c/ IVA	Total s/ IVA	IVA	Total c/ IVA	Fornecedor	Código
Sofá de 3 lugares	8	549,00 €	3.570,73 €	821,27 €	4.392,00 €	IKEA	1655
Poltronas BYHOLMA	8	104,00 €	676,42 €	155,58 €	832,00 €	IKEA	1655
Mesa de centro GAMLEHULT	8	79,00 €	513,82 €	118,18 €	632,00 €	IKEA	1655
Aparador FLORA	8	354,33 €	2.304,59 €	530,05 €	2.834,64 €	Moveistore	1655
Pufe SANDARED	8	39,00 €	253,66 €	58,34 €	312,00 €	VIVA	1655
Rede THANA	8	39,00 €	253,66 €	58,34 €	312,00 €	Skulum	1655
Candeeiro de pé LAUTERS	8	49,00 €	318,70 €	73,30 €	392,00 €	IKEA	1655
Salamandra Atena 9,6kW	8	469,00 €	3.050,41 €	701,59 €	3.752,00 €	AKI	1680
Tapete de Sala LOHALS	8	119,00 €	773,98 €	178,02 €	952,00 €	IKEA	1655
Televisão LED 32" PHILIPS 32PHH4100	8	249,00 €	1.619,51 €	372,49 €	1.992,00 €	ProdutosParaHoteis	2315
Cesto de papéis para quarto BOLERO	8	9,96 €	64,78 €	14,90 €	79,68 €	Nisbets	1650
Mini bar	8	137,76 €	896,00 €	206,08 €	1.102,08 €	ProdutosParaHoteis	1680
Bandeja de cortesia	8	54,00 €	351,22 €	80,78 €	432,00 €	ProdutosParaHoteis	1680
Mesa LERHAMN	8	89,99 €	585,30 €	134,62 €	719,92 €	IKEA	1680
Cadeira IMS	32	21,08 €	548,42 €	126,14 €	674,56 €	Skulum	1680
Almofadas decorativas	32	9,00 €	234,15 €	53,85 €	288,00 €	IKEA	1680
Subtotal			16.015,35 €	3.683,53 €	19.698,88 €		
TOTAL CABANAS			42.298,26 €	9.728,60 €	52.026,86 €		

Plano de Negócio: “Monte das Candeias” Projeto de Turismo em Vila de Rei

ÁREAS COMUNS							
Zonas Comuns							
ENTRADA / RECEPÇÃO							
Equipamento	Unidades	Preço/Unit c/ IVA	Total s/ IVA	IVA	Total c/ IVA	Fornecedor	Código
Balcão de atendimento	1	1.228,77 €	999,00 €	229,77 €	1.228,77 €	Manutar	1655
Candeeiro de teto	2	32,70 €	53,17 €	12,23 €	65,40 €	Arboretto	1655
Cadeira de secretária	2	118,65	192,93 €	44,37 €	237,30 €	Moveistore	1655
Portátil HP Notebook 15-db1004np 15.6"	2	649,00 €	1.055,28 €	242,72 €	1.298,00 €	PCDIG@	2240
Impressora HP Multifunções OfficeJet Pro 7720	1	159,00 €	129,27 €	29,73 €	159,00 €	PCDIG@	1680
Armário com portas rebatíveis Solo - Semialto	1	195,97 €	159,33 €	36,64 €	195,97 €	Manutan	1655
Cofre forte superficial	1	89,99 €	73,16 €	16,83 €	89,99 €	Leroy Merlin	1680
Caixa de moedas	1	14,29 €	11,62 €	2,67 €	14,29 €	Nisbets	1650
Caixa registadora	2	155,99 €	253,64 €	58,34 €	311,98 €	Nisbets	1680
Campainha	1	9,11 €	7,41 €	1,70 €	9,11 €	Nisbets	1650
Telefone	2	19,99 €	32,50 €	7,48 €	39,98 €	Rádio Popular	1680
Sistema de video vigilância	1	418,78 €	340,47 €	78,31 €	418,78 €	Casa Automática	1680
Sofá Branzie 3 lugares	1	979,00 €	795,93 €	183,07 €	979,00 €	Moveistore	1655
Cadeirão Bambu AGEN	2	35,00 €	56,91 €	13,09 €	70,00 €	IKEA	1655
Mesa de Centro AMRI	1	377,77 €	307,13 €	70,64 €	377,77 €	Moveistore	1655
Candeeiro de pé NUBA	1	526,00 €	427,64 €	98,36 €	526,00 €	Intense	1655
Máquina de café KRUPS	1	399,99 €	325,20 €	74,79 €	399,99 €	Rádio Popular	1680
Fonte Columbia WP 1500	1	871,61 €	708,63 €	162,98 €	871,61 €	Paraelhogar	1680
Ar Condicionado HEC 12TF-IN 12 IN 3.6 Kw	1	299,99 €	243,89 €	56,10 €	299,99 €	Worten	2210
		Subtotal	6.173,11 €	1.419,82 €	7.592,93 €		
SALA DE REFEIÇÕES							
Equipamentos para 22 pessoas	Unidades	Preço/Unit c/ IVA	Total s/ IVA	IVA	Total c/ IVA	Fornecedor	Código
Mesa LERHAMN	9	89,99 €	658,46 €	151,45 €	809,91 €	IKEA	1655
CADEIRA IMS	36	21,08 €	616,98 €	141,90 €	758,88 €	Sklum	1655
Aplique de teto LED PHILIPS	10	39,90 €	324,39 €	74,61 €	399,00 €	MundiLuz	1655
Toalha de mesa branca	18	6,10 €	89,27 €	20,53 €	109,80 €	Nisbets	1650
Aparador FLORA	2	354,33 €	576,15 €	132,51 €	708,66 €	Moveistore	1655
Ar Condicionado HEC 12TF-IN 12 IN 3.6 Kw	1	299,99 €	243,89 €	56,10 €	299,99 €	Worten	2210
		Subtotal	2.509,14 €	577,10 €	3.086,24 €		

Plano de Negócio: “Monte das Candeias” Projeto de Turismo em Vila de Rei

GINÁSIO	Unidades	Preço/Unit c/ IVA	Total s/ IVA	IVA	Total c/ IVA	Fornecedor	Código
Bicicleta BH Fitness Khronos Basic II	1	299,00 €	243,09 €	55,91 €	299,00 €	Digital Fitness	1680
Bicicleta ION Fitness Indoor Velopro GS	1	279,00 €	226,83 €	52,17 €	279,00 €	Digital Fitness	1680
BH Fitness Passadeira Civic Evolution	1	649,00 €	527,64 €	121,36 €	649,00 €	Digital Fitness	1680
Elíptica Technogym Synchro Forma	1	3.390,00 €	2.756,10 €	633,90 €	3.390,00 €	Digital Fitness	1680
Banco de Musculação	1	99,90 €	81,22 €	18,68 €	99,90 €	New Fit	1680
DOONE KETTLE BELL 6 KGS	2	14,99 €	24,37 €	5,61 €	29,98 €	DOONE	1680
DOONE KETTLE BELL 8 KGS	2	19,99 €	32,50 €	7,48 €	39,98 €	DOONE	1680
DOONE KETTLE BELL 12 KGS DOONE	2	29,99 €	48,76 €	11,22 €	59,98 €	DOONE	1680
Jacuzzi REF 15747081	1	4.999,00 €	4.064,23 €	934,77 €	4.999,00 €	LEROY MERLIN	1680
Espelho	1	116,56 €	94,76 €	21,80 €	116,56 €	Intense	1655
Ar Condicionado HEC 12TF-IN 12 IN 3.6 Kw	1	299,99 €	243,89 €	56,10 €	299,99 €	Worten	2210
Subtotal			8.343,41 €	1.918,98 €	10.262,39 €		
GABINETE ADMINISTRATIVO	Unidades	Preço/Unit c/ IVA	Total s/ IVA	IVA	Total c/ IVA	Fornecedor	Código
Portátil HP Notebook 15-db1004np 15.6"	1	649,00 €	527,64 €	121,36 €	649,00 €	POCDI@	2240
Impressora Multifunções HP Officejet 3830	1	74,99 €	60,97 €	14,02 €	74,99 €	Worten	1595
Cadeira de escritório executiva Smart preta em pele	1	69,90 €	56,83 €	13,07 €	69,90 €	Staples	1655
Cadeira de Visitante Opla Preto	2	79,00 €	128,46 €	29,54 €	158,00 €	Staples	1655
Secretária Stampa	1	139,99 €	113,81 €	26,18 €	139,99 €	Conforama	1655
Armário c/ Portas Persiana 120x102x42 Alumínio/Faia	1	199,00 €	161,79 €	37,21 €	199,00 €	Staples	1655
Ar Condicionado HEC 12TF-IN 12 IN 3.6 Kw	1	299,99 €	243,89 €	56,10 €	299,99 €	Worten	2210
Subtotal			1.293,39 €	297,48 €	1.590,87 €		
LAVANDARIA	Unidades	Preço/Unit c/ IVA	Total s/ IVA	IVA	Total c/ IVA	Fornecedor	Código
Saco para carrinho/Cesto de roupa	1	46,13 €	37,50 €	8,63 €	46,13 €	Nisbets	1595
Máquina de Lavar Roupa/Secar	1	549,00 €	446,34 €	102,66 €	549,00 €	Nisbets	1680
Kit de estantes de arame com 4 prateleiras Vogue	2	382,60 €	622,11 €	143,09 €	765,20 €	Nisbets	1655
Ar Condicionado HEC 12TF-IN 12 IN 3.6 Kw	1	299,99 €	243,89 €	56,10 €	299,99 €	Worten	2210
Subtotal			1.349,85 €	310,47 €	1.660,32 €		
Casa de Banho Comuns	Unidades	Preço/Unit c/ IVA	Total s/ IVA	IVA	Total c/ IVA	Fornecedor	Código
Balde WC	2	35,67 €	58,00 €	13,34 €	71,34 €	Elfra	1650
Dispensador Papel Higiénico AQUARIUS	2	3,50 €	5,69 €	1,31 €	7,00 €	Click2Clean	1595
Secador mãos	4	135,00 €	439,02 €	100,98 €	540,00 €	Global Aqua	1595
Distribuidor de Rolo de Folha Única Branca Tork Reflex	2	55,60 €	90,41 €	20,79 €	111,20 €	Nisbets	1595
Dispensador de sabão em espuma branco 800ml Rubbermaid	4	15,60 €	50,73 €	11,67 €	62,40 €	Nisbets	1595
Candeiro de teto ALÄNG	2	45,00 €	73,17 €	16,83 €	90,00 €	Intense	1655
Espelho	2	116,56 €	189,53 €	43,59 €	233,12 €	Intense	1655
Subtotal			906,55 €	208,51 €	1.115,06 €		

Plano de Negócio: “Monte das Candeias” Projeto de Turismo em Vila de Rei

Vestiário do Staff							
Equipamento	Unidades	Preço/Unit c/ IVA	Total s/ IVA	IVA	Total c/ IVA	Fornecedor	Código
Cacifos Metálico ref 0114.10.08	1	115,66 €	94,03 €	21,63 €	115,66 €	Ricardo&Vaz	1655
BANCO BALNEÁRIO	1	169,61 €	137,89 €	31,72 €	169,61 €	TOPGIM	1655
Candeeiro Tamara Ref. 90686	1	67,54 €	54,91 €	12,63 €	67,54 €	Luzclima	1655
Caixote c/pedal, aço inoxidável STRAPATS	1	14,99 €	12,19 €	2,80 €	14,99 €	IKEA	1680
		Subtotal	299,02 €	68,78 €	367,80 €		
SALA DE ARRUMOS							
Equipamento	Unidades	Preço/Unit c/ IVA	Total s/ IVA	IVA	Total c/ IVA	Fornecedor	Código
Carro Limpeza Duplo 2x22 Litros c/prensa e pega	1	135,30 €	110,00 €	25,30 €	135,30 €	Casa da Higiene	1680
Carro Green Hotel H915	1	263,10 €	213,90 €	49,20 €	263,10 €	Azura	1680
sistema de arrumação / prateleiras ALGOT ref 19094211	1	159,00 €	129,27 €	29,73 €	159,00 €	IKEA	1655
Armários Galant 2 portas deslizantes ref 70206521	1	549,00 €	446,34 €	102,66 €	549,00 €	IKEA	1655
Gancho, aço inoxidável BLECKA	2	5,50 €	8,94 €	2,06 €	11,00 €	IKEA	1655
ROWENTA Ferro Vapor Rowenta DR 5050 Ultrasteam	1	99,26 €	80,70 €	18,56 €	99,26 €	MMZCI	1680
ASPIRADOR industrial Liquidos & Pó SW 53 P	1	723,12 €	587,90 €	135,22 €	723,12 €	Azura	1680
FERRO ENGOMAR ELECTRONIA AJ 2040B-22	1	18,99 €	15,44 €	3,55 €	18,99 €	Radio Popular	1680
TABUA ENGOMAR AFER METALICA PLUS	1	19,99 €	16,25 €	3,74 €	19,99 €	Radio Popular	1680
Saco p/roupa c/suporte, branco MULIG	4	14,99 €	48,75 €	11,21 €	59,96 €	IKEA	1680
Candeeiro Tamara Ref. 90686	1	67,54 €	54,91 €	12,63 €	67,54 €	Luzclima	1655
		Subtotal	1.712,40 €	393,85 €	2.106,25 €		
Zona de Refeição Staff							
Equipamento	Unidades	Preço/Unit c/ IVA	Total s/ IVA	IVA	Total c/ IVA	Fornecedor	Código
Micro ondas electronia	2	44,99 €	73,15 €	16,83 €	89,98 €	Rádio Popular	1680
Mini Bar	1	137,76 €	112,00 €	25,76 €	137,76 €	Rádio Popular	1680
Bancada Inox Vogue	1	352,10 €	286,26 €	65,84 €	352,10 €	Nisbets	1680
Kit de estante de arame com 4 prateleiras Vogue	1	382,60 €	311,06 €	71,54 €	382,60 €	Nisbets	1680
Mesa Indox Vogue	2	333,50 €	542,28 €	124,72 €	667,00 €	Nisbets	1655
Cadeiras	10	37,28 €	303,09 €	69,71 €	372,80 €	Moveistore	1655
Sofá Chandler Clic-Clac	2	257,84 €	419,25 €	96,43 €	515,68 €	Moveistore	1655
		Subtotal	2.047,09 €	470,83 €	2.517,92 €		

Plano de Negócio: “Monte das Candeias” Projeto de Turismo em Vila de Rei

OUTROS							
Equipamento	Unidades	Preço/Unit c/ IVA	Total s/ IVA	IVA	Total c/ IVA	Fornecedor	Código
Kit Extensor Powerline TP-LINK Wi-Fi AV500	3	89,99 €	219,49 €	50,48 €	269,97 €	Worten	1680
Ariston PRO B 500 STI	3	1.391,00 €	3.392,68 €	780,32 €	4.173,00 €	Ariston	1680
Parque infantil beach hut	1	855,00 €	695,12 €	159,88 €	855,00 €	EUREKAKIDS	1680
Bicicletas Riverside	6	100,00 €	487,80 €	112,20 €	600,00 €	DECATHLON	2340
CANOA KAYAK INSUFLÁVEL DE PASSEIO	3	245,00 €	597,56 €	137,44 €	735,00 €	DECATHLON	2335
Prancha de paddle	2	222,99 €	362,59 €	83,39 €	445,98 €	DECATHLON	2335
Moto 4 Aeon Cobra 220 Hi-Perf	2	3.934,00 €	6.396,75 €	1.471,25 €	7.868,00 €	ANDAR DE MOTO	2340
Mota de água	1	8.000,00 €	6.504,07 €	1.495,93 €	8.000,00 €	ANDAR DE MOTO	2340
Nissan Qashqai 1.5 dCi Business Edition 115Cv (GPS/CÂMARA)	1	26.900,00 €	21.869,92 €	5.030,08 €	26.900,00 €	OÃO MAIA AUTOMÓVEIS	2375
		Subtotal	40.525,98 €	9.320,97 €	49.846,95 €		

COZINHA							
Equipamentos fixos e utensílios de servir	Unidades	Preço/Unit c/ IVA	Total s/ IVA	IVA	Total c/ IVA	Fornecedor	Código
Bancada Inox Vogue	1	352,10 €	286,26 €	65,84 €	352,10 €	Nisbets	1655
Mesa Indox Vogue	1	333,50 €	271,14 €	62,36 €	333,50 €	Nisbets	1655
Bacia e escorredor à esquerda Vogue	1	600,24 €	488,00 €	112,24 €	600,24 €	Nisbets	1655
Unidade de pré-enchague Vogue	1	329,20 €	267,64 €	61,56 €	329,20 €	Nisbets	1655
Pratos pequenos fino Simplicity White Slimline	66	4,74 €	254,34 €	58,50 €	312,84 €	Nisbets	1670
Tigela para cereais Simplicity White	66	3,21 €	172,24 €	39,62 €	211,86 €	Nisbets	1670
Chávena fina de empilhar Simplicity White Slimline	66	3,54 €	189,95 €	43,69 €	233,64 €	Nisbets	1670
Pires para chávena baixa Simplicity White	66	3,02 €	162,05 €	37,27 €	199,32 €	Nisbets	1670
Conjunto de amostras de talheres Olympia Napoli	66	6,80 €	364,88 €	83,92 €	448,80 €	Nisbets	1670
Colher de chá Olympia Napoli	66	2,18 €	116,98 €	26,90 €	143,88 €	Nisbets	1670
Copo de vidro Duralex	66	2,00 €	107,32 €	24,68 €	132,00 €	Nisbets	1670
Jarro em policarbonato Elite	8	9,10 €	59,19 €	13,61 €	72,80 €	Nisbets	1670
Carrinho de serviço Vogue	1	109,47 €	89,00 €	20,47 €	109,47 €	Nisbets	1670
Kit de estante de metal	1	99,00 €	80,49 €	18,51 €	99,00 €	Royal Catering	1670
Dispensador de Sumo	1	119,00 €	96,75 €	22,25 €	119,00 €	Royal Catering	1680
Dispensadores de cereais	1	75,20 €	61,14 €	14,06 €	75,20 €	Nisbets	1680
Bules de café Olympia Código K745	10	6,50 €	52,85 €	12,15 €	65,00 €	Nisbets	1675
Leiteira Não Aderente Código CM606	10	8,70 €	70,73 €	16,27 €	87,00 €	Nisbets	1675
		Subtotal	3.190,93 €	733,92 €	3.924,85 €		

COZINHA							
Equipamento	Unidades	Preço/Unit c/ IVA	Total s/ IVA	IVA	Total c/ IVA	Fornecedor	Código
ELECTRODOMÉSTICOS							
Micro-ondas Encastre CANDY MIC 201 EX (20 L - Com Grill - In	2	185,99 €	302,42 €	69,56 €	371,98 €	Nisbets	1595
Torradeira comercial Buffalo	1	239,80 €	194,96 €	44,84 €	239,80 €	Nisbets	1680
Fogão a gás Gastro M 650 4 queimadores 65/70 PCG	1	1.892,00 €	1.538,21 €	353,79 €	1.892,00 €	Nisbets	1680
Fritadeira de mesa dupla Buffalo 2x 3L	1	391,01 €	317,89 €	73,12 €	391,01 €	Nisbets	1680
Grelhador de contacto simples largo Buffalo	1	336,89 €	273,89 €	63,00 €	336,89 €	Nisbets	1680
Varinha mágica de utilização ligeira Waring	1	111,28 €	90,47 €	20,81 €	111,28 €	Steel Hotel	1680
Liquidificadora Moulinex Blend&Go LM1B1D10	1	35,99 €	29,26 €	6,73 €	35,99 €	FNAC	1680
Ralador de caixa 6 posições Vogue	1	9,34 €	7,59 €	1,75 €	9,34 €	Nisbets	1680
Batedeira de mão Kenwood HM520	1	52,02 €	42,29 €	9,73 €	52,02 €	Nisbets	1680
Espremedor MOULINEX PC603D Vitapress (100 W)	1	47,99 €	39,02 €	8,97 €	47,99 €	WORTEN	1680
Conjunto de rótulos de dia da semana	1	38,75 €	31,50 €	7,25 €	38,75 €	Steel Hotel	1680
Frigorífico porta simples Polar	1	1.574,00 €	1.279,67 €	294,33 €	1.574,00 €	Nisbets	1680
Máquina de fazer gelo PROFICOOK EWB 1079	1	169,95 €	138,17 €	31,78 €	169,95 €	WORTEN	1680
Televisor LED SAMSUNG 22H5000	1	159,00 €	129,27 €	29,73 €	159,00 €	ProdutosParaHoteis	2315
UTENSÍLIOS							
Faca para pão cabo macio	2	21,64 €	35,19 €	8,09 €	43,28 €	Nisbets	1675
Faca de Chef com cabo macio	2	25,70 €	41,79 €	9,61 €	51,40 €	Nisbets	1675
Faca Santoku cabo macio Vogue	2	21,64 €	35,19 €	8,09 €	43,28 €	Nisbets	1675
Espátula de pasteleiro lâmina recta flexível	1	4,05 €	3,29 €	0,76 €	4,05 €	Nisbets	1675
Suporte de facas magnético	1	13,40 €	10,89 €	2,51 €	13,40 €	Nisbets	1675
Tábua de corte de alta densidade	1	15,26 €	12,41 €	2,85 €	15,26 €	Nisbets	1675
Concha Vogue aço inoxidável com fundo plano	1	5,90 €	4,80 €	1,10 €	5,90 €	Nisbets	1675
Espátula para tartes	1	9,24 €	7,51 €	1,73 €	9,24 €	Nisbets	1675
Escumadeira com cabo preto	1	13,27 €	10,79 €	2,48 €	13,27 €	Nisbets	1675
Colher de servir branco	1	3,88 €	3,15 €	0,73 €	3,88 €	Nisbets	1675
Pá para batatas fritas 14 cm	1	21,45 €	17,44 €	4,01 €	21,45 €	Nisbets	1675
Colher espátula	1	3,61 €	2,93 €	0,68 €	3,61 €	Nisbets	1675
Concha APS	1	8,17 €	6,64 €	1,53 €	8,17 €	Nisbets	1675
Espátula com extremidade em borracha	1	2,09 €	1,70 €	0,39 €	2,09 €	Nisbets	1675
Balança de cozinha	1	24,23 €	19,70 €	4,53 €	24,23 €	Nisbets	1675
Pinças de catering Vogue	4	1,74 €	5,66 €	1,30 €	6,96 €	Nisbets	1675
Jarro medidor Vogue	1	2,46 €	2,00 €	0,46 €	2,46 €	Nisbets	1675

Plano de Negócio: “Monte das Candeias” Projeto de Turismo em Vila de Rei

Martelo para bifés	1	11,80 €	9,59 €	2,21 €	11,80 €	Nisbets	1675
Isqueiro Pelikano	2	10,45 €	16,99 €	3,91 €	20,90 €	Nisbets	1675
Saleiro	1	12,00 €	9,76 €	2,24 €	12,00 €	Nisbets	1675
Escumadeira	1	8,97 €	7,29 €	1,68 €	8,97 €	Nisbets	1675
Pinça para pedidos	2	5,53 €	8,99 €	2,07 €	11,06 €	Nisbets	1675
Relógio de cozinha	1	12,33 €	10,02 €	2,31 €	12,33 €	Nisbets	1675
Abre-latas manual	1	7,62 €	6,20 €	1,42 €	7,62 €	Nisbets	1675
Tesoura de cozinha Plus	1	3,93 €	3,20 €	0,73 €	3,93 €	Nisbets	1675
Escorredor de utensílios 120x130mm Vogue	1	9,59 €	7,80 €	1,79 €	9,59 €	Nisbets	1675
Frigideira Antiaderente Vogue	2	32,93 €	53,54 €	12,32 €	65,86 €	Nisbets	1675
Tacho em alumínio	2	16,48 €	26,80 €	6,16 €	32,96 €	Steel Hotel	1675
Assadeira em alumínio Vogue	2	22,01 €	35,79 €	8,23 €	44,02 €	Nisbets	1675
Tigela de vidro	4	1,59 €	5,17 €	1,19 €	6,36 €	Steel Hotel	1670
Suporte Olympia para menu em quadro preto duplo	8	5,28 €	34,34 €	7,90 €	42,24 €	Nisbets	1675
Taça de melamina curva branca 200mm Kristallon	2	13,13 €	21,35 €	4,91 €	26,26 €	Nisbets	1675
Moinho em acrílico para pimenta ou sal - 102mm	4	9,59 €	31,19 €	7,17 €	38,36 €	Nisbets	1675
Cesto de vime (rectangular)	8	8,31 €	54,05 €	12,43 €	66,48 €	Nisbets	1675
Pratos redondos de borda larga	20	19,18 €	311,87 €	71,73 €	383,60 €	Nisbets	1670
Taça de Sobremesa Tradicional	4	24,67 €	80,23 €	18,45 €	98,68 €	Nisbets	1675
Bandeja circular com revestimento antideslizante	1	14,89 €	12,11 €	2,78 €	14,89 €	Steel Hotel	1675
Tarbes, iluminação tecto	10	33,50 €	272,36 €	62,64 €	335,00 €	Luzclima	1650
Dispensador de sabonete em spray	2	28,01 €	45,54 €	10,48 €	56,02 €	Steel Hotel	1680
Caixa registadora Pack Pos Sunmi D1 (software + assistencia rer	1	629,00 €	511,38 €	117,62 €	629,00 €	POSBarato.pt	1680
Subtotal		6.211,26 €	1.428,59 €	7.639,85 €			
TOTAL Áreas Comuns		74.562,14 €	17.149,29 €	91.711,43 €			
TOTAL GLOBAL		116.860,40 €	26.877,89 €	143.738,29 €			

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 21: Mapa Valor Líquido Contabilístico

VALOR LÍQUIDO CONTABILÍSTICO												
	Taxa	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Edifício em Construção	5,00%	566.977,42 €	538.628,55 €	510.279,68 €	481.930,81 €	453.581,93 €	425.233,06 €	396.884,19 €	368.535,32 €	340.186,45 €	311.837,58 €	283.488,71 €
Terreno	0,00%	164.053,66 €	164.053,66 €	164.053,66 €	164.053,66 €	164.053,66 €	164.053,66 €	164.053,66 €	164.053,66 €	164.053,66 €	164.053,66 €	164.053,66 €
Outro material, aparelhos, utensílios e instalações de uso específico	14,28%	1.000,56 €	857,62 €	714,68 €	571,75 €	428,81 €	285,87 €	142,94 €	1.141,45 €	978,39 €	815,32 €	652,26 €
Mobiliário	12,50%	30.374,93 €	26.578,06 €	22.781,20 €	18.984,33 €	15.187,47 €	11.390,60 €	7.593,73 €	3.796,87 €	35.345,18 €	30.927,03 €	26.508,88 €
Decoração	25,00%	3.952,60 €	2.964,45 €	1.976,30 €	988,15 €	4.249,11 €	3.186,83 €	2.124,55 €	1.062,28 €	4.599,37 €	3.449,53 €	2.299,68 €
Atoalhados	50,00%	1.298,58 €	649,29 €	1.341,78 €	670,89 €	1.395,99 €	698,00 €	1.452,39 €	726,19 €	1.511,07 €	755,53 €	1.572,11 €
Colchoaria	20,00%	3.631,57 €	2.905,26 €	2.178,94 €	1.452,63 €	726,31 €	3.982,07 €	3.185,66 €	2.389,24 €	1.592,83 €	796,41 €	4.396,53 €
Louças e Objetos de Vidro	33,33%	1.961,76 €	1.307,84 €	653,92 €	2.067,57 €	1.378,38 €	689,19 €	2.194,12 €	1.462,75 €	731,37 €	2.328,42 €	1.552,28 €
Talheres e Utensílios Cozinha	25,00%	784,72 €	588,54 €	392,36 €	196,18 €	843,59 €	632,69 €	421,79 €	210,90 €	913,12 €	684,84 €	456,56 €
Máquinas, aparelhos e utensílios Específicos	14,28%	29.988,83 €	25.704,71 €	21.420,59 €	17.136,47 €	12.852,35 €	8.568,24 €	4.284,12 €	34.211,66 €	29.324,28 €	24.436,90 €	19.549,52 €
Ar Condicionado	12,50%	3.956,94 €	3.462,32 €	2.967,71 €	2.473,09 €	1.978,47 €	1.483,85 €	989,24 €	494,62 €	4.604,41 €	4.028,86 €	3.453,31 €
Computadores	33,33%	1.605,09 €	1.070,06 €	535,03 €	1.691,66 €	1.127,77 €	563,89 €	1.795,20 €	1.196,80 €	598,40 €	1.905,08 €	1.270,06 €
Bicicletas, triciclos e motociclos	25,00%	13.576,06 €	11.636,62 €	9.697,18 €	7.757,75 €	5.818,31 €	3.878,87 €	1.939,44 €	- €	- €	- €	16.435,73 €
Veículos automóveis Ligeiros e mistos	25,00%	- €	22.508,74 €	16.881,55 €	11.254,37 €	5.627,18 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Site	33,33%	3.954,60 €	2.636,40 €	1.318,20 €	961,82 €	641,21 €	320,61 €	1.020,69 €	680,46 €	340,23 €	1.083,17 €	722,11 €
Publicidade	0,00%	198,74 €	198,74 €	198,74 €	198,74 €	198,74 €	198,74 €	198,74 €	198,74 €	198,74 €	198,74 €	198,74 €
Constituição da Sociedade	33,33%	709,80 €	473,20 €	236,60 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Projeto Arquitetónico- Planeamento	33,33%	15.210,00 €	10.140,00 €	5.070,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pedido de Informação Prévia	33,33%	40,56 €	27,04 €	13,52 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Licença de Construção	33,33%	173,32 €	115,55 €	57,77 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Registo da Marca	33,33%	105,00 €	70,00 €	35,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Licença de Utilização	0,00%	365,04 €	365,04 €	365,04 €	365,04 €	365,04 €	365,04 €	365,04 €	365,04 €	365,04 €	365,04 €	365,04 €
Limpeza de Espaços	33,33%	2.028,00 €	1.352,00 €	676,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Recrutamento e Seleção	33,33%	9.200,78 €	6.133,86 €	3.066,93 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ordenados	33,33%	20.049,83 €	13.366,56 €	6.683,28 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
		875.198,40 €	837.794,11 €	773.595,67 €	712.754,90 €	670.454,34 €	625.531,21 €	588.645,50 €	580.525,98 €	585.342,54 €	547.666,12 €	526.975,18 €
Total de Valor Líquido Contabilístico		875.198,40 €	837.794,11 €	773.595,67 €	712.754,90 €	670.454,34 €	625.531,21 €	588.645,50 €	580.525,98 €	585.342,54 €	547.666,12 €	526.975,18 €
Valor Líquido Contabilístico ATF		823.162,72 €	802.915,72 €	755.874,59 €	711.229,30 €	669.249,34 €	624.646,82 €	587.061,02 €	579.281,73 €	584.438,53 €	546.019,17 €	525.689,28 €
Valor Líquido Contabilístico AI		52.035,69 €	34.878,39 €	17.721,08 €	1.525,61 €	1.205,00 €	884,39 €	1.584,48 €	1.244,25 €	904,01 €	1.646,95 €	1.285,90 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 22: Mapa Fundo de Maneio Necessário**MAPA DE FUNDO DE MANEIO**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Necessidades Financeiras										
Reservas de Tesouraria	2.828,71 €	2.885,29 €	2.942,99 €	3.001,85 €	3.061,89 €	3.165,29 €	3.228,60 €	3.293,17 €	3.359,03 €	3.426,21 €
Clientes	821,88 €	1.012,87 €	1.171,96 €	1.329,17 €	1.504,71 €	1.600,02 €	1.690,29 €	1.762,78 €	1.838,18 €	2.023,98 €
Existências	8.867,07 €	10.269,51 €	9.851,29 €	12.246,94 €	13.340,46 €	14.114,82 €	14.253,92 €	15.496,37 €	16.126,15 €	16.775,43 €
Estado - IVA a receber	192.787,13 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	205.304,80 €	14.167,67 €	13.966,24 €	16.577,96 €	17.907,06 €	18.880,13 €	19.172,80 €	20.552,33 €	21.323,36 €	22.225,63 €
Recursos Financeiros										
Fornecedores	2.279,20 €	2.742,68 €	2.410,54 €	3.361,19 €	3.471,80 €	3.625,50 €	3.580,87 €	4.029,40 €	4.110,26 €	4.275,02 €
Publicidade e propaganda	3.672,15 €	4.239,49 €	4.839,77 €	5.433,29 €	6.095,08 €	4.973,82 €	5.235,58 €	5.448,04 €	5.668,78 €	5.069,90 €
Comunicação	112,94 €	114,98 €	117,28 €	119,62 €	122,02 €	124,46 €	126,94 €	129,48 €	132,07 €	134,71 €
Utilities(Água, Eletricidade, Gás)	1.277,88 €	1.510,99 €	534,26 €	1.836,22 €	2.017,33 €	2.146,22 €	2.182,86 €	2.371,69 €	2.475,82 €	2.581,51 €
Estado - IVA a entregar	- €	8.332,71 €	11.944,57 €	9.783,32 €	12.334,06 €	16.179,62 €	9.438,04 €	8.824,22 €	19.479,06 €	19.842,35 €
Estado - Retenções	4.616,40 €	4.708,73 €	4.802,91 €	4.898,97 €	4.996,94 €	5.181,96 €	5.285,60 €	5.391,31 €	5.499,14 €	5.609,12 €
Estado - Contribuições Sociais	5.232,10 €	5.336,74 €	5.443,47 €	5.552,34 €	5.663,39 €	5.860,95 €	5.978,16 €	6.097,73 €	6.219,68 €	6.344,08 €
Estado - IMI	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €
Total	33.125,04 €	42.920,69 €	46.027,18 €	46.919,33 €	50.634,98 €	54.026,90 €	47.762,42 €	48.226,25 €	59.519,18 €	59.791,07 €
Working Capital	172.179,76 € -	28.753,02 € -	32.060,94 € -	30.341,37 € -	32.727,93 € -	35.146,77 € -	28.589,62 € -	27.673,92 € -	38.195,82 € -	37.565,44 €
Investimento em Working Capital	172.179,76 € -	200.932,77 € -	3.307,92 €	1.719,58 € -	2.386,56 € -	2.418,84 €	6.557,15 €	915,70 € -	10.521,90 €	630,38 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 23: Cenários Alternativos – Mapa de Gastos por Natureza**Cenário Pessimista**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
CMVMC										
Inventário Inicial	6.653,99 €	7.068,48 €	8.098,32 €	7.797,70 €	9.596,64 €	10.453,53 €	11.114,91 €	11.330,24 €	12.328,59 €	12.907,54 €
Compras	14.551,46 €	17.226,48 €	15.294,77 €	20.992,23 €	21.763,95 €	22.891,21 €	22.875,81 €	25.655,54 €	26.394,01 €	27.608,00 €
Inventário Final	7.068,48 €	8.098,32 €	7.797,70 €	9.596,64 €	10.453,53 €	11.114,91 €	11.330,24 €	12.328,59 €	12.907,54 €	13.505,18 €
1. Total CMVMC	14.136,96 €	16.196,64 €	15.595,39 €	19.193,29 €	20.907,06 €	22.229,83 €	22.660,48 €	24.657,19 €	25.815,07 €	27.010,36 €
FSE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Trabalhos Especializados	3.715,45 €	3.782,33 €	3.857,97 €	3.935,13 €	4.013,83 €	4.094,11 €	4.175,99 €	4.259,51 €	4.344,70 €	4.431,60 €
Vigilância e Segurança	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Honorários	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Publicidade e Promoção	28.376,41 €	32.179,85 €	36.544,98 €	40.916,47 €	45.965,77 €	38.005,18 €	40.404,47 €	42.217,77 €	44.237,19 €	40.033,15 €
Conservação, Reparação e Inspeções	- €	- €	- €	- €	29,56 €	- €	30,75 €	- €	31,37 €	- €
Eletricidade	5.264,00 €	6.194,12 €	1.900,47 €	7.530,59 €	8.310,51 €	8.891,41 €	9.277,00 €	9.970,50 €	10.477,34 €	11.006,83 €
Água	812,31 €	964,87 €	364,04 €	1.175,48 €	1.298,86 €	1.390,65 €	1.414,51 €	1.560,90 €	1.640,90 €	1.724,53 €
Gás	295,18 €	372,16 €	419,78 €	427,31 €	472,32 €	505,81 €	393,77 €	567,31 €	596,46 €	627,05 €
Diesel	950,09 €	967,19 €	986,53 €	1.006,26 €	1.026,39 €	1.046,92 €	1.067,85 €	1.089,21 €	1.110,99 €	1.133,21 €
Deslocações e estadas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Comunicações	1.101,90 €	1.121,74 €	1.144,17 €	1.167,05 €	1.190,39 €	1.214,20 €	1.238,49 €	1.263,26 €	1.288,52 €	1.314,29 €
Seguros	1.124,26 €	1.144,49 €	1.167,38 €	1.190,73 €	1.214,54 €	1.238,84 €	1.263,61 €	1.288,88 €	1.314,66 €	1.340,96 €
Terminal de Pagamento Automático	434,99 €	475,40 €	509,89 €	542,70 €	581,18 €	607,25 €	629,01 €	656,25 €	680,11 €	722,31 €
2. Total FSE	42.074,57 €	47.202,14 €	46.895,22 €	57.891,73 €	64.103,36 €	56.994,37 €	59.895,47 €	62.873,60 €	65.722,25 €	62.333,92 €
3. Gastos com Pessoal	141.435,74 €	144.264,46 €	147.149,75 €	150.092,74 €	153.094,60 €	158.264,63 €	161.429,92 €	164.658,52 €	167.951,69 €	171.310,72 €
4. Gastos de Depreciação e Amortização	59.913,03 €	65.540,22 €	65.561,82 €	48.789,25 €	48.905,20 €	43.348,11 €	43.472,63 €	42.156,59 €	42.993,09 €	43.095,31 €
5. Gastos e perdas de financiamento	26.835,18 €	36.629,50 €	32.132,39 €	31.990,98 €	31.444,65 €	29.585,94 €	26.689,05 €	23.581,29 €	19.476,62 €	14.160,89 €
6. Outros gastos e perdas (IMI, IRC, Imposto de Selo, Derrama Municipal)	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	17.446,75 €	18.306,64 €	19.537,88 €	20.507,45 €	23.261,10 €
6. TOTAL	300.329,86 €	325.767,33 €	323.268,94 €	323.892,36 €	334.389,24 €	327.869,63 €	332.454,19 €	337.465,06 €	342.466,18 €	341.172,31 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Cenário Otimista

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
CMVMC										
Inventário Inicial	10.122,32 €	10.705,60 €	12.427,28 €	11.761,75 €	14.487,90 €	15.580,45 €	16.349,86 €	16.232,74 €	17.510,58 €	18.054,88 €
Compras	21.994,48 €	26.576,24 €	22.857,98 €	31.701,95 €	32.253,43 €	33.469,12 €	32.348,37 €	36.298,99 €	36.654,06 €	37.751,18 €
Inventário Final	10.705,60 €	12.427,28 €	11.761,75 €	14.487,90 €	15.580,45 €	16.349,86 €	16.232,74 €	17.510,58 €	18.054,88 €	18.602,02 €
1. Total CMVMC	21.411,20 €	24.854,56 €	23.523,50 €	28.975,80 €	31.160,89 €	32.699,71 €	32.465,48 €	35.021,15 €	36.109,76 €	37.204,04 €
FSE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Trabalhos Especializados	3.715,45 €	3.782,33 €	3.857,97 €	3.935,13 €	4.013,83 €	4.094,11 €	4.175,99 €	4.259,51 €	4.344,70 €	4.431,60 €
Vigilância e Segurança	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Honorários	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Publicidade e Promoção	43.265,39 €	50.509,21 €	56.941,51 €	62.880,95 €	69.442,19 €	55.815,86 €	57.771,34 €	59.493,41 €	61.267,83 €	54.113,27 €
Conservação, Reparação e Inspeções	- €	- €	- €	- €	29,56 €	- €	30,75 €	- €	31,37 €	- €
Eletricidade	8.700,16 €	10.242,17 €	3.074,48 €	12.114,45 €	13.109,29 €	13.797,20 €	13.992,67 €	14.821,25 €	15.304,18 €	15.788,54 €
Água	1.354,27 €	1.607,25 €	603,12 €	1.902,54 €	2.060,14 €	2.168,86 €	2.143,45 €	2.330,49 €	2.406,64 €	2.483,06 €
Gás	492,37 €	619,42 €	693,79 €	691,54 €	749,40 €	788,88 €	596,44 €	847,66 €	875,20 €	903,01 €
Diesel	950,09 €	967,19 €	986,53 €	1.006,26 €	1.026,39 €	1.046,92 €	1.067,85 €	1.089,21 €	1.110,99 €	1.133,21 €
Deslocações e estadas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Comunicações	1.101,90 €	1.121,74 €	1.144,17 €	1.167,05 €	1.190,39 €	1.214,20 €	1.238,49 €	1.263,26 €	1.288,52 €	1.314,29 €
Seguros	1.124,26 €	1.144,49 €	1.167,38 €	1.190,73 €	1.214,54 €	1.238,84 €	1.263,61 €	1.288,88 €	1.314,66 €	1.340,96 €
Terminal de Pagamento Automático	539,68 €	603,73 €	652,10 €	694,41 €	742,76 €	770,97 €	786,13 €	815,67 €	837,48 €	883,66 €
2. Total FSE	61.243,57 €	70.597,53 €	69.121,07 €	85.583,06 €	93.578,49 €	80.935,84 €	83.066,72 €	86.209,35 €	88.781,58 €	82.391,60 €
3. Gastos com Pessoal	141.435,74 €	144.264,46 €	147.149,75 €	150.092,74 €	153.094,60 €	158.264,63 €	161.429,92 €	164.658,52 €	167.951,69 €	171.310,72 €
4. Gastos de Depreciação e Amortização	59.913,03 €	65.540,22 €	65.561,82 €	48.789,25 €	48.905,20 €	43.348,11 €	43.472,63 €	42.156,59 €	42.993,09 €	43.095,31 €
5. Gastos e perdas de financiamento	26.835,18 €	32.409,97 €	25.375,36 €	22.153,67 €	18.931,99 €	15.710,30 €	12.488,61 €	9.266,93 €	6.045,24 €	2.823,55 €
6. Outros gastos e perdas (IMI, IRC, Imposto de Selo, Derrama Municipal)	15.934,37 €	15.934,37 €	29.069,32 €	39.131,12 €	47.095,54 €	55.641,34 €	57.500,07 €	62.182,74 €	64.881,58 €	75.160,76 €
6. TOTAL	326.773,09 €	353.601,11 €	359.800,83 €	374.725,65 €	392.766,70 €	386.599,93 €	390.423,44 €	399.495,27 €	406.762,93 €	411.985,98 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 24: Cenários Alternativos – Plano Financeiro

Cenário Pessimista

PLANO FINANCEIRO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Origem dos Fundos											
Capital Social (Entrada de Fundos)	344.052,75 €	22.508,74 €	1.341,78 €	4.721,05 €	6.488,68 €	3.982,07 €	6.462,40 €	35.353,11 €	46.973,15 €	5.316,67 €	22.404,37 €
Empréstimo Bancário LP (Fundos)	531.145,65 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Meios Libertos Brutos	- €	23.088,05 €	6.238,45 €	36.292,68 €	48.799,18 €	74.090,82 €	97.000,81 €	107.881,58 €	123.004,44 €	135.129,90 €	173.633,08 €
Desinvestimento em WC	- €	- €	200.466,54 €	2.278,75 €	- €	1.989,17 €	1.823,83 €	- €	- €	10.446,13 €	- €
Rendimentos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total das Origens	875.198,40 €	579,31 €	208.046,78 €	43.292,48 €	55.287,86 €	80.062,06 €	105.287,05 €	143.234,69 €	169.977,59 €	150.892,69 €	196.037,45 €
Aplicações de Fundos											
Investimento em Capital Fixo	875.198,40 €	22.508,74 €	1.341,78 €	4.721,05 €	6.488,68 €	3.982,07 €	6.462,40 €	35.353,11 €	46.973,15 €	5.316,67 €	22.404,37 €
Investimento em WC	- €	174.157,20 €	- €	- €	1.362,89 €	- €	- €	6.403,56 €	1.229,90 €	- €	1.179,13 €
Amortização Empréstimo Bancário	- €	- €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €
Encargos Financeiros Empréstimo Bancário	- €	29.535,18 €	28.417,05 €	25.375,36 €	22.153,67 €	18.931,99 €	15.710,30 €	12.488,61 €	9.266,93 €	6.045,24 €	2.823,55 €
Impostos	- €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	17.446,75 €	18.306,64 €	19.537,88 €	20.507,45 €	23.261,10 €
Distribuição de Lucros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Encargos Financeiros CP	- €	- €	10.912,46 €	6.757,03 €	9.837,31 €	12.512,67 €	13.875,64 €	14.200,44 €	14.314,36 €	13.431,38 €	11.337,34 €
Total das Aplicações	875.198,40 €	242.135,48 €	115.621,84 €	111.803,99 €	114.793,11 €	110.377,27 €	112.511,28 €	145.768,54 €	150.338,40 €	104.316,93 €	120.021,67 €
Saldo de Tesouraria Anual	- €	- 242.714,80 €	92.424,94 €	- 68.511,51 €	- 59.505,25 €	- 30.315,22 €	- 7.224,23 €	- 2.533,85 €	19.639,19 €	46.575,76 €	76.015,77 €
Saldo de Tesouraria Acumulado	- €	- 242.714,80 €	- 150.289,86 €	- 218.801,37 €	- 278.306,62 €	- 308.621,84 €	- 315.846,07 €	- 318.379,92 €	- 298.740,73 €	- 252.164,97 €	- 176.149,19 €

Cenário Otimista

PLANO FINANCEIRO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Origem dos Fundos											
Capital Social (Entrada de Fundos)	344.052,75 €	22.508,74 €	1.341,78 €	4.721,05 €	6.488,68 €	3.982,07 €	6.462,40 €	35.353,11 €	46.973,15 €	5.316,67 €	22.404,37 €
Empréstimo Bancário LP (Fundos)	531.145,65 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Meios Libertos Brutos	- €	66.793,35 €	116.771,85 €	164.155,51 €	179.890,80 €	213.895,83 €	244.503,79 €	249.476,18 €	266.432,77 €	276.633,26 €	322.657,65 €
Desinvestimento em WC	- €	- €	201.382,55 €	4.051,04 €	- €	2.443,56 €	2.673,41 €	- €	- €	10.387,76 €	- €
Rendimentos Financeiros	- €	- €	- €	815,05 €	1.592,91 €	2.416,88 €	3.728,86 €	4.513,79 €	5.320,89 €	5.589,90 €	5.403,53 €
Total das Origens	875.198,40 €	89.302,09 €	319.496,19 €	173.742,65 €	187.972,39 €	222.738,34 €	257.368,46 €	289.343,08 €	318.726,81 €	297.927,59 €	350.465,54 €
Aplicações de Fundos											
Investimento em Capital Fixo	875.198,40 €	22.508,74 €	1.341,78 €	4.721,05 €	6.488,68 €	3.982,07 €	6.462,40 €	35.353,11 €	46.973,15 €	5.316,67 €	22.404,37 €
Investimento em WC	- €	170.187,80 €	- €	- €	2.327,30 €	- €	- €	6.925,34 €	913,21 €	- €	548,53 €
Amortização Empréstimo Bancário	- €	- €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €	59.016,18 €
Encargos Financeiros Empréstimo Bancário	- €	29.535,18 €	28.417,05 €	25.375,36 €	22.153,67 €	18.931,99 €	15.710,30 €	12.488,61 €	9.266,93 €	6.045,24 €	2.823,55 €
Impostos	- €	15.934,37 €	16.946,05 €	29.069,32 €	39.131,12 €	47.095,54 €	55.641,34 €	57.500,07 €	62.182,74 €	64.881,58 €	75.160,76 €
Distribuição de Lucros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	64.471,26 €	60.410,38 €	121.159,60 €	175.979,93 €	132.508,98 €
Encargos Financeiros CP	- €	- €	6.692,93 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total das Aplicações	875.198,40 €	238.166,09 €	112.413,99 €	118.181,91 €	129.116,95 €	129.025,78 €	201.301,49 €	231.693,70 €	299.511,81 €	311.239,60 €	292.462,38 €
Saldo de Tesouraria Anual	- €	- 148.864,00 €	207.082,20 €	55.560,74 €	58.855,43 €	93.712,57 €	56.066,98 €	57.649,38 €	19.215,00 €	- 13.312,01 €	58.003,17 €
Saldo de Tesouraria Acumulado	- €	- 148.864,00 €	58.218,20 €	113.778,94 €	172.634,38 €	266.346,94 €	322.413,92 €	380.063,30 €	399.278,30 €	385.966,29 €	443.969,45 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 25: Cenários Alternativos – Demonstração de Resultados Previsional**Cenário Pessimista**

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e Prestações de Serviços	174.559,23 €	213.901,70 €	245.933,04 €	275.976,93 €	312.195,84 €	334.489,63 €	351.867,45 €	375.193,74 €	394.618,91 €	434.288,09 €
Subsídios à Exploração	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Trabalhos para a Própria Entidade	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Custo Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	14.136,96 €	16.196,64 €	15.595,39 €	19.193,29 €	20.907,06 €	22.229,83 €	22.660,48 €	24.657,19 €	25.815,07 €	27.010,36 €
Fornecimentos e Serviços Externos	42.074,57 €	47.202,14 €	46.895,22 €	57.891,73 €	64.103,36 €	56.994,37 €	59.895,47 €	62.873,60 €	65.722,25 €	62.333,92 €
Gastos com Pessoal	141.435,74 €	144.264,46 €	147.149,75 €	150.092,74 €	153.094,60 €	158.264,63 €	161.429,92 €	164.658,52 €	167.951,69 €	171.310,72 €
Provisões (aumentos/reversões)	- €	37,97 €	43,87 €	49,77 €	56,60 €	60,64 €	64,87 €	68,02 €	71,54 €	79,51 €
Imparidade de Investimentos Não Depreciáveis/Amortizáveis (perdas/reversões)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Aumentos/Reduções de Justo Valor	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Rendimentos e Ganhos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Gastos e Perdas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos	- 23.088,05 €	6.200,48 €	36.248,81 €	48.749,41 €	74.034,21 €	96.940,17 €	107.816,71 €	122.936,42 €	135.058,36 €	173.553,57 €
Gastos/Reversões de Depreciações e Amortizações	59.913,03 €	65.540,22 €	65.561,82 €	48.789,25 €	48.905,20 €	43.348,11 €	43.472,63 €	42.156,59 €	42.993,09 €	43.095,31 €
Imparidades de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (perdas/reversões)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Operacional (Resultado Antes de Gastos de Financiamento e Impostos)	- 83.001,08 €	- 59.339,74 €	- 29.313,01 €	- 39,84 €	25.129,01 €	53.592,06 €	64.344,07 €	80.779,84 €	92.065,27 €	130.458,27 €
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros e Gastos Similares Suportados	29.535,18 €	39.329,50 €	32.132,39 €	31.990,98 €	31.444,65 €	29.585,94 €	26.689,05 €	23.581,29 €	19.476,62 €	14.160,89 €
Resultado Antes de Impostos	- 112.536,26 €	- 98.669,24 €	- 61.445,40 €	- 32.030,83 €	- 6.315,64 €	24.006,12 €	37.655,02 €	57.198,55 €	72.588,64 €	116.297,38 €
Imposto Sobre Rendimento do Período	- €	- €	- €	- €	- €	1.512,39 €	2.372,27 €	3.603,51 €	4.573,08 €	7.326,73 €
Imposto Municipal sobre Imóveis	0,03	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €
Derrama Municipal - Vila de Rei	0,00	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Líquido do Período	- 128.470,63 €	- 114.603,61 €	- 77.379,77 €	- 47.965,20 €	- 22.250,01 €	6.559,36 €	19.348,38 €	37.660,67 €	52.081,19 €	93.036,27 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Cenário Otimista

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	Notas	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e Prestações de Serviços		290.883,86 €	356.488,40 €	403.949,84 €	444.542,41 €	491.729,81 €	516.403,97 €	526.438,30 €	552.321,79 €	569.476,28 €	613.564,02 €
Subsídios à Exploração		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Trabalhos para a Própria Entidade		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Custo Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas		21.411,20 €	24.854,56 €	23.523,50 €	28.975,80 €	31.160,89 €	32.699,71 €	32.465,48 €	35.021,15 €	36.109,76 €	37.204,04 €
Fornecimentos e Serviços Externos		61.243,57 €	70.597,53 €	69.121,07 €	85.583,06 €	93.578,49 €	80.935,84 €	83.066,72 €	86.209,35 €	88.781,58 €	82.391,60 €
Gastos com Pessoal		141.435,74 €	144.264,46 €	147.149,75 €	150.092,74 €	153.094,60 €	158.264,63 €	161.429,92 €	164.658,52 €	167.951,69 €	171.310,72 €
Provisões (aumentos/reversões)		- €	63,27 €	72,02 €	80,09 €	89,01 €	93,42 €	96,83 €	99,81 €	102,88 €	111,90 €
Imparidade de Investimentos Não Depreciáveis/Amortizáveis (perdas/reversões)		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Aumentos/Reduções de Justo Valor		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Rendimentos e Ganhos		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Gastos e Perdas		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos		66.793,35 €	116.708,58 €	164.083,49 €	179.810,71 €	213.806,82 €	244.410,38 €	249.379,35 €	266.332,96 €	276.530,38 €	322.545,75 €
Gastos/Reversões de Depreciações e Amortizações		59.913,03 €	65.540,22 €	65.561,82 €	48.789,25 €	48.905,20 €	43.348,11 €	43.472,63 €	42.156,59 €	42.993,09 €	43.095,31 €
Imparidades de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (perdas/reversões)		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Operacional (Resultado Antes de Gastos de Financiamento e Impostos)		6.880,32 €	51.168,37 €	98.521,67 €	131.021,46 €	164.901,63 €	201.062,26 €	205.906,72 €	224.176,38 €	233.537,29 €	279.450,45 €
Juros e Rendimentos Similares Obtidos		- €	- €	815,05 €	1.592,91 €	2.416,88 €	3.728,86 €	4.513,79 €	5.320,89 €	5.589,90 €	5.403,53 €
Juros e Gastos Similares Suportados		29.535,18 €	35.109,97 €	25.375,36 €	22.153,67 €	18.931,99 €	15.710,30 €	12.488,61 €	9.266,93 €	6.045,24 €	2.823,55 €
Resultado Antes de Impostos		- 22.654,86 €	16.058,40 €	73.961,37 €	110.460,69 €	148.386,52 €	189.080,82 €	197.931,90 €	220.230,34 €	233.081,95 €	282.030,42 €
Imposto Sobre Rendimento do Período		- €	1.011,68 €	13.134,95 €	23.196,75 €	31.161,17 €	39.706,97 €	41.565,70 €	46.248,37 €	48.947,21 €	59.226,39 €
Imposto Municipal sobre Imóveis	0,03	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €	15.934,37 €
Derrama Municipal - Vila de Rei	0,00	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Líquido do Período		- 38.589,23 €	- 887,65 €	44.892,05 €	71.329,58 €	101.290,98 €	133.439,48 €	140.431,83 €	158.047,60 €	168.200,37 €	206.869,66 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 26: Cenários Alternativos – Balanço Previsional**Cenário Pessimista**

BALANÇO						
Rúbricas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ativo						
Ativo não corrente						
Ativos fixos tangíveis	823.162,72 €	802.915,72 €	755.874,59 €	711.229,30 €	669.249,34 €	624.646,82 €
Propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Goodwill	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos intangíveis	52.035,69 €	34.878,39 €	17.721,08 €	1.525,61 €	1.205,00 €	884,39 €
Participações financeiras	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativo corrente						
Caixa e depósitos à ordem	- €	2.828,71 €	2.885,29 €	2.942,99 €	3.001,85 €	3.061,89 €
Inventários	- €	7.068,48 €	8.098,32 €	7.797,70 €	9.596,64 €	10.453,53 €
Clientes	- €	616,24 €	759,44 €	877,36 €	995,40 €	1.132,10 €
Adiantamentos a fornecedores	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e outras entidades pub.	- €	195.229,44 €	- €	- €	- €	- €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a receber	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos financeiros p/ negociação	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos n correntes detidos para venda	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total do ativo	875.198,40 €	1.043.536,99 €	785.338,72 €	724.372,95 €	684.048,23 €	640.178,73 €
Capital Próprio e Passivo						
Capital Próprio						
Capital realizado	344.052,75 €	366.561,49 €	367.903,28 €	372.624,32 €	379.113,01 €	383.095,08 €
Quotas próprias	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros instrumentos de capital próprio	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reservas legais	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras reservas	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultados transitados	- €	- €	128.470,63 €	243.074,24 €	320.454,01 €	368.419,20 €
Ajustamentos em ativos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Excedentes de revalorização	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras variações	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado líquido do período	- €	128.470,63 €	114.603,61 €	77.379,77 €	47.965,20 €	22.250,01 €
Total do capital próprio	344.052,75 €	238.090,86 €	124.829,04 €	52.170,32 €	10.693,81 €	7.574,13 €
	39,31%	22,82%	15,89%	7,20%	1,56%	-1,18%
Passivo						
Passivo não corrente						
Provisões	- €	- €	37,97 €	81,84 €	131,61 €	188,21 €
Financiamentos obtidos	531.145,65 €	531.145,65 €	472.129,47 €	413.113,28 €	354.097,10 €	295.080,92 €
Passivos por impostos diferidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Passivo corrente						
Fornecedores	- €	5.802,81 €	6.704,13 €	6.179,96 €	8.316,87 €	9.076,46 €
Adiantamentos de clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e outros entes públicos	- €	25.782,87 €	31.348,26 €	34.026,18 €	32.502,23 €	34.785,43 €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiamentos obtidos	- €	242.714,80 €	150.289,86 €	218.801,37 €	278.306,62 €	308.621,84 €
Outras contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Passivos financeiros para negociação	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros passivos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Passivos n correntes detidos para venda	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total do passivo	531.145,65 €	805.446,13 €	660.509,68 €	672.202,63 €	673.354,43 €	647.752,86 €
Total do capital próprio e do passivo	875.198,40 €	1.043.536,99 €	785.338,72 €	724.372,95 €	684.048,23 €	640.178,73 €

BALANÇO					
Rúbricas	2026	2027	2028	2029	2030
Ativo					
Ativo não corrente					
Ativos fixos tangíveis	587.061,02 €	579.281,73 €	584.438,53 €	546.019,17 €	525.689,28 €
Propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €
Goodwill	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos intangíveis	1.584,48 €	1.244,25 €	904,01 €	1.646,95 €	1.285,90 €
Participações financeiras	- €	- €	- €	- €	- €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
Ativo corrente					
Caixa e depósitos à ordem	3.165,29 €	3.228,60 €	3.293,17 €	3.359,03 €	3.426,21 €
Inventários	11.114,91 €	11.330,24 €	12.328,59 €	12.907,54 €	13.505,18 €
Clientes	1.212,82 €	1.297,41 €	1.360,36 €	1.430,81 €	1.590,17 €
Adiantamentos a fornecedores	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e outras entidades pub.	- €	- €	- €	- €	- €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a receber	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos financeiros p/ negociação	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos n correntes detidos para venda	- €	- €	- €	- €	- €
Total do ativo	604.138,53 €	596.382,23 €	602.324,66 €	565.363,50 €	545.496,74 €
Capital Próprio e Passivo					
Capital Próprio					
Capital realizado	389.557,48 €	424.910,59 €	471.883,74 €	477.200,41 €	499.604,77 €
Quotas próprias	- €	- €	- €	- €	- €
Outros instrumentos de capital próprio	- €	- €	- €	- €	- €
Reservas legais	- €	327,97 €	1.295,39 €	3.178,42 €	5.782,48 €
Outras reservas	- €	- €	- €	- €	- €
Resultados transitados	390.669,21 €	384.437,81 €	366.056,85 €	330.279,21 €	280.802,08 €
Ajustamentos em ativos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
Excedentes de revalorização	- €	- €	- €	- €	- €
Outras variações	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado líquido do período	6.559,36 €	19.348,38 €	37.660,67 €	52.081,19 €	93.036,27 €
Total do capital próprio	5.447,64 €	60.149,13 €	144.782,95 €	202.180,81 €	317.621,44 €
	0,90%	10,09%	24,04%	35,76%	58,23%
Passivo					
Passivo não corrente					
Provisões	248,86 €	313,73 €	381,74 €	453,28 €	532,79 €
Financiamentos obtidos	236.064,73 €	177.048,55 €	118.032,37 €	59.016,18 €	0,00 €
Passivos por impostos diferidos	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €
Passivo corrente					
Fornecedores	8.510,47 €	8.802,18 €	9.490,75 €	9.885,65 €	9.706,32 €
Adiantamentos de clientes	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e outros entes públicos	38.020,77 €	31.688,72 €	30.896,12 €	41.662,61 €	41.486,99 €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €
Financiamentos obtidos	315.846,07 €	318.379,92 €	298.740,73 €	252.164,97 €	176.149,19 €
Outras contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos	- €	- €	- €	- €	- €
Passivos financeiros para negociação	- €	- €	- €	- €	- €
Outros passivos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
Passivos n correntes detidos para venda	- €	- €	- €	- €	- €
Total do passivo	598.690,90 €	536.233,10 €	457.541,71 €	363.182,70 €	227.875,30 €
Total do capital próprio e do passivo	604.138,53 €	596.382,23 €	602.324,66 €	565.363,50 €	545.496,74 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Cenário Otimista

BALANÇO						
Rúbricas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ativo						
Ativo não corrente						
Ativos fixos tangíveis	823.162,72 €	802.915,72 €	755.874,59 €	711.229,30 €	669.249,34 €	624.646,82 €
Propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Goodwill	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos intangíveis	52.035,69 €	34.878,39 €	17.721,08 €	1.525,61 €	1.205,00 €	884,39 €
Participações financeiras	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativo corrente						
Caixa e depósitos à ordem	- €	2.828,71 €	2.885,29 €	2.942,99 €	3.001,85 €	3.061,89 €
Inventários	- €	10.705,60 €	12.427,28 €	11.761,75 €	14.487,90 €	15.580,45 €
Clientes	- €	1.027,24 €	1.265,40 €	1.440,38 €	1.601,71 €	1.780,15 €
Adiantamentos a fornecedores	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e outras entidades pub.	- €	190.298,87 €	- €	- €	- €	- €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a receber	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos financeiros p/ negociação	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos financeiros	- €	- €	58.218,20 €	113.778,94 €	172.634,38 €	266.346,94 €
Ativos n correntes detidos para venda	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total do ativo	875.198,40 €	1.042.654,53 €	848.391,85 €	842.678,98 €	862.180,18 €	912.300,64 €
Capital Próprio e Passivo						
Capital Próprio						
Capital realizado	344.052,75 €	366.561,49 €	367.903,28 €	372.624,32 €	379.113,01 €	383.095,08 €
Quotas próprias	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros instrumentos de capital próprio	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reservas legais	- €	- €	- €	- €	2.244,60 €	5.811,08 €
Outras reservas	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultados transitados	- €	- €	38.589,23 €	39.476,88 €	3.170,56 €	70.933,66 €
Ajustamentos em ativos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Excedentes de revalorização	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras variações	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado líquido do período	- €	38.589,23 €	887,65 €	44.892,05 €	71.329,58 €	101.290,98 €
Total do capital próprio	344.052,75 €	327.972,26 €	328.426,39 €	378.039,49 €	455.857,75 €	561.130,80 €
	39,31%	31,46%	38,71%	44,86%	52,87%	61,51%
Passivo						
Passivo não corrente						
Provisões	- €	- €	63,27 €	135,29 €	215,37 €	304,38 €
Financiamentos obtidos	531.145,65 €	531.145,65 €	472.129,47 €	413.113,28 €	354.097,10 €	295.080,92 €
Passivos por impostos diferidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Passivo corrente						
Fornecedores	- €	8.889,75 €	10.497,13 €	9.470,32 €	12.748,67 €	13.675,26 €
Adiantamentos de clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e outros entes públicos	- €	25.782,87 €	37.275,59 €	41.920,60 €	39.261,28 €	42.109,27 €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiamentos obtidos	- €	148.864,00 €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Passivos financeiros para negociação	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros passivos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Passivos n correntes detidos para venda	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total do passivo	531.145,65 €	714.682,27 €	519.965,46 €	464.639,49 €	406.322,43 €	351.169,83 €
Total do capital próprio e do passivo	875.198,40 €	1.042.654,53 €	848.391,85 €	842.678,98 €	862.180,18 €	912.300,64 €

BALANÇO					
Rúbricas	2026	2027	2028	2029	2030
Ativo					
Ativo não corrente					
Ativos fixos tangíveis	587.061,02 €	579.281,73 €	584.438,53 €	546.019,17 €	525.689,28 €
Propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €
Goodwill	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos intangíveis	1.584,48 €	1.244,25 €	904,01 €	1.646,95 €	1.285,90 €
Participações financeiras	- €	- €	- €	- €	- €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
Ativo corrente					
Caixa e depósitos à ordem	3.165,29 €	3.228,60 €	3.293,17 €	3.359,03 €	3.426,21 €
Inventários	16.349,86 €	16.232,74 €	17.510,58 €	18.054,88 €	18.602,02 €
Clientes	1.868,36 €	1.936,61 €	1.996,20 €	2.057,64 €	2.237,95 €
Adiantamentos a fornecedores	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e outras entidades pub.	- €	- €	- €	- €	- €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a receber	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos financeiros p/ negociação	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos financeiros	322.413,92 €	380.063,30 €	399.278,30 €	385.966,29 €	443.969,45 €
Ativos n correntes detidos para venda	- €	- €	- €	- €	- €
Total do ativo	932.442,93 €	981.987,23 €	1.007.420,78 €	957.103,96 €	995.210,82 €
Capital Próprio e Passivo					
Capital Próprio					
Capital realizado	389.557,48 €	424.910,59 €	471.883,74 €	477.200,41 €	499.604,77 €
Quotas próprias	- €	- €	- €	- €	- €
Outros instrumentos de capital próprio	- €	- €	- €	- €	- €
Reservas legais	10.875,63 €	17.547,60 €	24.569,20 €	32.471,58 €	40.881,59 €
Outras reservas	- €	- €	- €	- €	- €
Resultados transitados	102.688,84 €	169.045,96 €	181.296,60 €	155.461,88 €	182.743,25 €
Ajustamentos em ativos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
Excedentes de revalorização	- €	- €	- €	- €	- €
Outras variações	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado líquido do período	133.439,48 €	140.431,83 €	158.047,60 €	168.200,37 €	206.869,66 €
Total do capital próprio	636.561,43 €	751.935,98 €	835.797,13 €	833.334,23 €	930.099,28 €
	68,27%	76,57%	82,96%	87,07%	93,46%
Passivo					
Passivo não corrente					
Provisões	397,80 €	494,63 €	594,44 €	697,32 €	809,22 €
Financiamentos obtidos	236.064,73 €	177.048,55 €	118.032,37 €	59.016,18 €	0,00 €
Passivos por impostos diferidos	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €
Passivo corrente					
Fornecedores	12.559,21 €	12.619,13 €	13.482,82 €	13.800,24 €	13.295,55 €
Adiantamentos de clientes	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e outros entes públicos	46.859,76 €	39.888,93 €	39.514,03 €	50.255,97 €	51.006,76 €
Sócios	- €	- €	- €	- €	- €
Financiamentos obtidos	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos	- €	- €	- €	- €	- €
Passivos financeiros para negociação	- €	- €	- €	- €	- €
Outros passivos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
Passivos n correntes detidos para venda	- €	- €	- €	- €	- €
Total do passivo	295.881,50 €	230.051,24 €	171.623,65 €	123.769,72 €	65.111,54 €
Total do capital próprio e do passivo	932.442,93 €	981.987,23 €	1.007.420,78 €	957.103,96 €	995.210,82 €

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 27: Cenários Alternativos – Rácios Financeiros e Económicos

Cenário Pessimista

Rácios	2021	2022	2023	2024	2025
Autonomia Financeira	22,8%	15,9%	7,2%	1,6%	-1,2%
Solvabilidade	0,2956	0,1890	0,0776	0,0159	-0,0117
Rendibilidade das Vendas	-73,6%	-53,6%	-31,5%	-17,4%	-7,1%
Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)	-54,0%	-91,8%	-148,3%	-448,5%	293,8%
Rendibilidade Líquida do Ativo (Net ROA)	-12,3%	-14,6%	-10,7%	-7,0%	-3,5%
Retorno do Capital Investido (ROIC)	-10,1%	-5,8%	-3,6%	0,0%	2,4%

Rácios	2026	2027	2028	2029	2030
Autonomia Financeira	0,9%	10,1%	24,0%	35,8%	58,2%
Solvabilidade	0,0091	0,1122	0,3164	0,5567	1,3938
Rendibilidade das Vendas	2,0%	5,5%	10,0%	13,2%	21,4%
Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)	120,4%	32,2%	26,0%	25,8%	29,3%
Rendibilidade Líquida do Ativo (Net ROA)	1,1%	3,2%	6,3%	9,2%	17,1%
Retorno do Capital Investido (ROIC)	5,1%	6,1%	7,3%	7,9%	11,2%

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Cenário Otimista

Rácios	2021	2022	2023	2024	2025
Autonomia Financeira	31,46%	38,71%	44,86%	52,87%	61,51%
Solvabilidade	0,4589	0,6316	0,8136	1,1219	1,5979
Rendibilidade das Vendas	-13,27%	-0,25%	11,11%	16,05%	20,60%
Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)	-11,8%	-0,3%	11,9%	15,6%	18,1%
Rendibilidade Líquida do Ativo (Net ROA)	-3,70%	-0,10%	5,33%	8,27%	11,10%
Retorno do Capital Investido (ROIC)	0,7%	4,0%	9,5%	12,7%	15,8%

Rácios	2026	2027	2028	2029	2030
Autonomia Financeira	68,27%	76,57%	82,96%	87,07%	93,46%
Solvabilidade	2,1514	3,2686	4,8699	6,7329	14,2847
Rendibilidade das Vendas	25,84%	26,68%	28,62%	29,54%	33,72%
Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)	21,0%	18,7%	18,9%	20,2%	22,2%
Rendibilidade Líquida do Ativo (Net ROA)	14,31%	14,30%	15,69%	17,57%	20,79%
Retorno do Capital Investido (ROIC)	19,2%	19,6%	20,3%	20,1%	24,2%

Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 28: Questionário



Projeto de Turismo em Vila de Rei

O objetivo deste questionário consiste em recolher informação sobre a receptividade do mercado ao turismo de natureza, numa opção de alojamento composta por unidades modulares.

A informação que irá fornecer contribuirá para que seja possível retirar conclusões no estudo levado a cabo para elaboração do Plano de Negócio “Monte das Candeias”, no âmbito do Mestrado em Gestão do ISCTE Business School.

* 1. Qual a sua idade?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| ☐ 18-25 | ☐ 42-49 |
| ☐ 26-33 | ☐ 50-57 |
| ☐ 34-41 | ☐ + 58 |

* 2. Qual o seu género?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

* 3. Quais as suas habilitações literárias?

- ☐ 1º Ciclo (4º ano de escolaridade)
- ☐ 2º Ciclo (6º ano de escolaridade)
- ☐ 3º Ciclo (9º ano de escolaridade)
- ☐ Secundário (12º ano de escolaridade)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

* 4. Em que unidade territorial reside?

- | | |
|--|--|
| ☐ Norte | ☐ Algarve |
| ☐ Centro | ☐ Região Autónoma dos Açores |
| ☐ Área Metropolitana de Lisboa | ☐ Região Autónoma da Madeira |
| ☐ Alentejo | ☐ Outra (fora de Portugal) |

* 5. Costuma ficar hospedado em unidades de alojamento/estabelecimentos hoteleiros?

- ☐ Sim
- ☐ Não

* 6. Com que frequência utiliza unidades de alojamento?

- | | |
|---|--|
| ☐ Nunca | ☐ 5-10 vezes por ano |
| ☐ 1-2 vezes por ano | ☐ + 10 vezes por ano |
| ☐ 3-4 vezes por ano | |

* 7. Já ouviu falar em unidades modulares?

Verifique um exemplo carregando aqui

- ☐ Sim
- ☐ Não

* 8. Gostaria de usufruir de uma experiência de alojamento, integrando um complexo turístico composto por unidades modulares, localizadas em plena natureza, numa das margens do rio Zêzere?

- ☐ Sim
- ☐ Não

* 9. Já alguma vez experienciou esta modalidade de alojamento em unidades modulares?

- ☐ Sim
- ☐ Não

* 10. Conhece algum negócio que ofereça esta tipologia de hospedagem?

- ☐ Sim
- ☐ Não

* 11. Escolheria esta opção em detrimento de um hotel ou uma tipologia de alojamento mais tradicional?

☐ Sim

☐ Não

* 12. Quanto estaria disposto a pagar por noite, numa opção de alojamento modular, com serviços associados tais como piscina, jacuzzi, bicicletas, canoagem, etc.?

☐ Até 60€

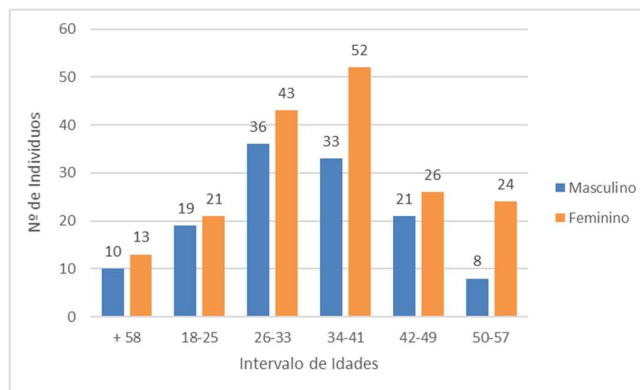
☐ 60€ - 120€

☐ 120€ - 180€

☐ Mais de 180€

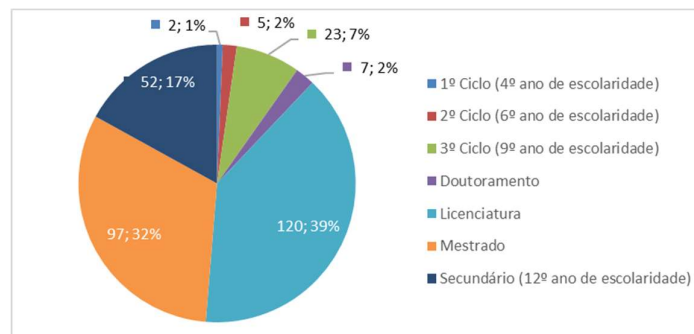
Anexo 29: Resultados do Questionário

Gráfico 7: Distribuição da Amostra por Idade e Género



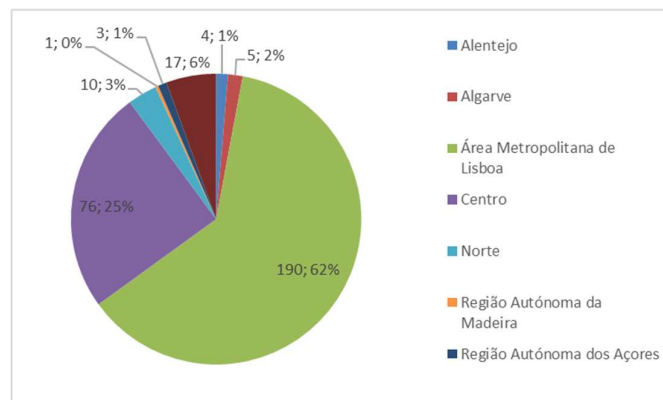
Fonte: Elaboração do autor (2019)

Gráfico 8: Habilitações Literárias da Amostra



Fonte: Elaboração do autor (2019)

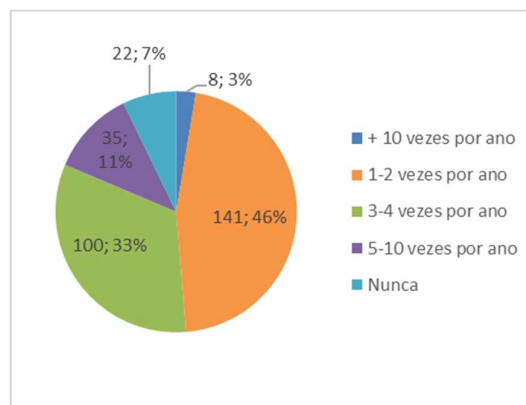
Gráfico 9: Local de Residência da Amostra



Fonte: Elaboração do autor (2019)

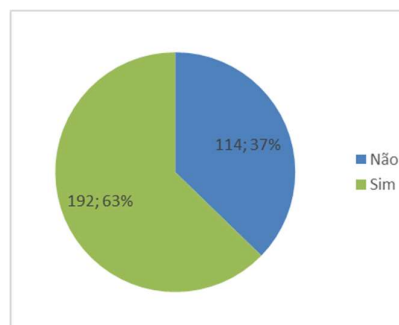
Gráfico 10: Frequência de Hospedagem da Amostra em Estabelecimentos

Hoteleiros



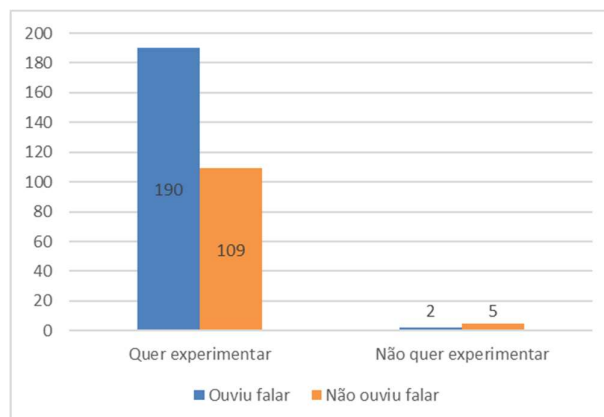
Fonte: Elaboração do autor (2019)

Gráfico 11: Indivíduos da Amostra que já Ouviram Falar em Unidades Modulares



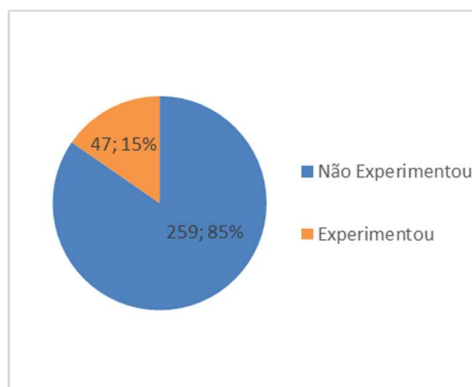
Fonte: Elaboração do autor (2019)

Gráfico 12: Indivíduos da Amostra que Conhecem ou não o Conceito e Querem ou não Experimentar



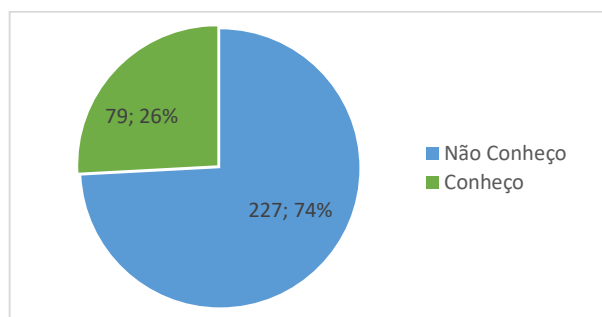
Fonte: Elaboração do autor (2019)

Gráfico 13: Indivíduos da Amostra que já Experimentaram ou não esta Tipologia de Alojamento



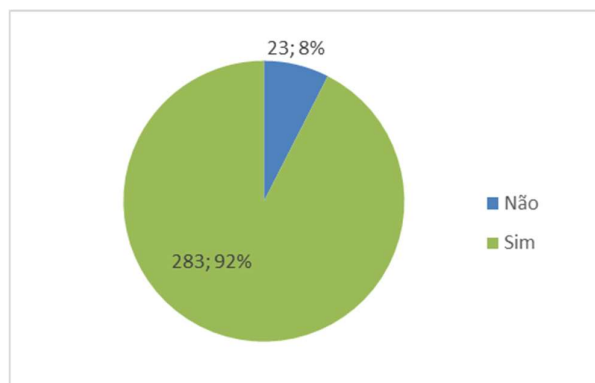
Fonte: Elaboração do autor (2019)

Gráfico 14: Indivíduos da Amostra que Conhecem ou não Algum Negócio com a Tipologia de Alojamento Modular



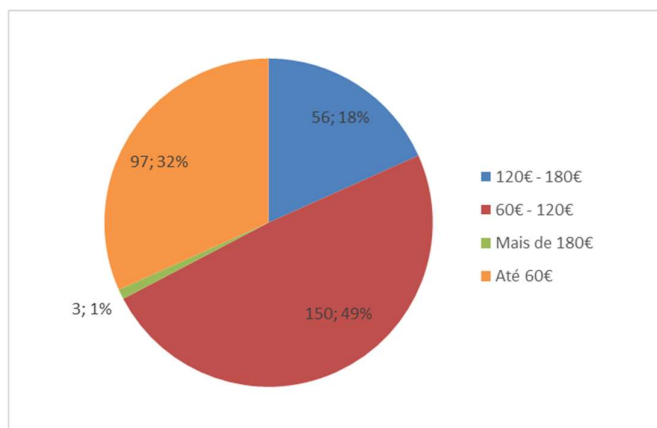
Fonte: Elaboração do autor (2019)

Gráfico 15: Indivíduos da Amostra que Escolheriam este Alojamento em Detrimento de um Alojamento Convencional



Fonte: Elaboração do autor (2019)

Gráfico 16: Quanto Estariam Dispostos a Pagar os Inquiridos por Noite neste Tipo Alojamento



Fonte: Elaboração do autor (2019)

Anexo 30: Exemplo Exterior Casa Modular



Fonte: Treehouse SW by Jular

Anexo 31: Exemplo Interior Casa Modular



Fonte: Treehouse SW by Jular

Anexo 32: Análise Competitiva

Análise das Cinco Forças de Porter	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
	1	2	3	4	5	Alta
Ameaça de Novas Entradas	Baixa					Alta
O turismo tem registado uma tendência crescente o que levou à constituição de novas empresas no setor.	Baixa			X		Alta
Experiência dos novos concorrentes é reduzida.	Baixa		X			Alta
Acesso a matéria prima de qualidade é relativamente fácil a região tem diversos produtores.	Baixa	X				Alta
Baixo custo de mudança para os clientes.	Baixa			X		Alta
Elevadas necessidades de capital para iniciar um negócio.	Baixa			X		Alta
Novas entradas promovidas pelos programas de financiamento que derivam do acordo entre a banca e o turismo de Portugal.	Baixa			X		Alta
Quadro legal e obtenção de licenças de construção no setor.	Baixa		X			Alta
Elevada componente fiscal e encargos com o pessoal.	Baixa	X				Alta
Valor da Força	Baixa		3,25			Alta
Poder Negocial dos Fornecedores	Baixa	1	2	3	4	5
Aposta em energias renováveis reduz a dependência energética em relação a fornecedores.	Baixa			X		Alta
Existência diversidade de produtos substitutos.	Baixa		X			Alta
Existência de vários fornecedores.	Baixa	X				Alta
Volume de compras não é elevado.	Baixa		X			Alta
Custo de mudança de fornecedor é baixo.	Baixa		X			Alta
Valor da Força	Baixa		2,00			Alta
Poder Negocial dos Clientes	Baixa	1	2	3	4	5
Oferta de um produto/alojamento diferenciador (casas modulares).	Baixa			X		Alta
Preço alinhado com a concorrência.	Baixa			X		Alta
Não existe na região envolvente nenhum concorrente com a mesma oferta.	Baixa		X			Alta
Custo de mudança para o cliente é baixo.	Baixa				X	Alta
Clientes cada vez mais exigentes.	Baixa				X	Alta
Valor da Força	Baixa		4,00			Alta
Ameaça de Produtos Substitutos	Baixa	1	2	3	4	5
Existência de produtos substitutos (embora a concorrência ofereça um conceito diferente de alojamento, continua a responder à necessidade de hospedagem do cliente).	Baixa			X		Alta
O Monte das Candeias proporciona uma experiência diferente de alojamento, aliada a um serviço de qualidade integrado em plena natureza.	Baixa			X		Alta
O nível de preços está alinhado com o da concorrência.	Baixa			X		Alta
As marcas já existentes encontram-se bem posicionadas.	Baixa			X		Alta
Valor da Força	Baixa		3,50			Alta
Rivalidade entre Concorrentes	Baixa	1	2	3	4	5
Baixo número de concorrentes.	Baixa		X			Alta
Crescimento exponencial verificado no setor do turismo.	Baixa			X		Alta
Requisitos de estadia mínima exigida, praticado por um dos principais concorrentes.	Baixa		X			Alta
Existência de procura no setor.	Baixa				X	Alta
Relação qualidade preço alinhada com a concorrência.	Baixa			X		Alta
Valor da Força	Baixa		3,20			Alta

Fonte: Elaboração do autor (2019)